

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Politika rovných příležitostí ve vybrané organizaci

Equal Opportunities Policy in Selected Organisation

Student: Bc. Dagmar Sluková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dagmar Sluková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Politika rovných příležitostí ve vybrané organizaci
Equal Opportunities Policy in a Selected Organisation**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analytická část
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80247-1407-3.
- BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- MARTIN, D. *Personalistika od A do Z. Výkladový slovník důležitých pojmů. Příklady z praxe*. Přel. J. Bláha, A. Mateiciuc, Z. Kaňáková. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Zdeňka Kaňáková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010





prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji,

že jsem tuto diplomovou práci vypracovala zcela samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v Bibliografii.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Dagmar Sluková

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. ZÁKLADNÍ POJMOVÉ INSTRUMENTÁRIUM	7
2.1. Teoreticko-metodologická východiska	7
2.1.1. Pojem rovné příležitosti.....	7
2.1.2. Pojem diskriminace	8
2.1.3. Pojem společenská odpovědnost firem	10
2.2. Stručný historický exkurs.....	11
2.2.1. Vývoj rovnosti mužů a žen.....	11
2.3. Legislativní východiska	14
2.3.1. Právní úprava na mezinárodní a evropské úrovni	14
2.3.2. Právní úprava v České republice	16
2.3.3. Institucionální a nevládní podpora rovných příležitostí	17
2.4. Rovné příležitosti součástí firmy.....	19
2.4.1. Rovné příležitosti – dobrá nebo špatná investice ?.....	19
2.4.2. Rovné příležitosti – získá něco vaše firma?	20
2.4.3. Rovné příležitosti – přinášejí ženy v top-managementu firmě zisk ?.....	21
2.4.4. Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem	22
2.5. Rovné příležitosti na trhu práce.....	23
2.5.1. Primární, sekundární a terciární trh práce	23
2.5.2. Segregace na trhu práce	24
2.5.3. Platová nerovnost	26
2.6. Rovné příležitostí v organizaci	27
2.6.1. Nábor a výběr	30
2.6.2. Rozvoj kariéry a vzdělávání	33
2.6.3. Odměňování	34

3. PROFIL SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S.P.....	37
3.1. Z historie poštovníctví.....	38
3.2. Novodobá historie v datech	40
3.3. Strategie podniku.....	40
3.4. Poskytované služby.....	41
3.5. Struktura poštovní sítě.....	42
3.6. Firemní kultura a firemní hodnoty.....	43
3.7. Úsek řízení lidských zdrojů a jeho členění.....	44
3.8. Struktura zaměstnanců a mzdy	49
4. ANALYTICKÁ ČÁST.....	51
4.1. Sociologický výzkum	51
4.2. Přípravná a realizační fáze primárního výzkumu	54
4.3. Analýza a vyhodnocení primárního výzkumu.....	55
4.3.1. Vyhodnocení hypoté	63
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYBRANÉ ORGANIZACI.....	65
5.1. Shrnutí dílčích výsledků	65
5.2. Formulace návrhů a doporučení.....	67
6. ZÁVĚR.....	70

BIBLIOGRAFIE

PRÁVNÍ A INTERNETOVÉ PRAMENY

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SOUPIS TABULEK, GRAFŮ, PŘÍLOH

1. ÚVOD

Otázka dodržování lidských práv a demokratických principů se poslední dobou stává jedním z nejvýznamnějších témat vyspělých společností 21. století. Navzdory významným změnám v legislativě i ve společenském vědomí lidí se stále setkáváme s tím, že jsou někteří lidé zvyhodňováni, ať již na základě rasy, věku, náboženství, sexuální orientace či pohlaví. Stále více se mluví o rovných příležitostech a diverzitě, dvou faktorech významných pro rozvoj a úspěch firem na trhu výrobků, služeb i práce. Oba trendy se pomalu a jistě prosazují nejen v personální politice, ale i v marketingových strategiích. Rovné příležitosti mužů a žen se tak stávají středem zájmu každé demokratické společnosti, ve které skutečnost být mužem či ženou nikoho nepředurčuje k žádným omezením.

Gender mainstreaming patří v současné době k nejdiskutovanějším námětům jak v Evropě, tak v celosvětovém měřítku. Svět si začíná uvědomovat, že nelze ignorovat 50 % pracující populace, ať už muže či ženy. Problematikou mužů a žen na pracovním trhu i v rámci celé společnosti se zabývá tzv. „politika rovných příležitostí“, o které pojednává tato diplomová práce.

Ke zpracování zmíněného tématu je využito dvou přístupů, teoretického a praktického. Teoretický vychází ze zkoumaných pramenů a dostupné literatury, kde jsou vymezeny základní pojmy, jako např. diskriminace, politika rovných příležitostí nebo společenská odpovědnost firem. Následně je proveden rozbor vybraných personálních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. V praktické části ověřím postoje k danému tématu u ekonomicky aktivních lidí, zaměstnanců podniku, ve kterém pracuji již druhé desetiletí, a který nese název Česká pošta, s.p.

Cíle mé diplomové práce jsou:

- analýza vybraných personálních činností včetně sociologického průzkumu postojů, názorů a stanovisek řadových zaměstnanců (poštovních doručovatelů a pracovníků přepážek), k politice rovných pracovních příležitostí;
- předložit návrhy a doporučení na zlepšení politiky rovných příležitostí ve společnosti Česká pošta, s.p.

2. ZÁKLADNÍ POJMOVÉ INSTRUMENTÁRIUM

2.1. Teoreticko-metodologická východiska

Téma rovnosti mužů a žen je v nynější éře natolik frekventované, že si postupem doby vyžádalo zpracování vlastního výkladového slovníku, čítajícího bezmála 100 pojmů. Tato část je věnována vysvětlení základní terminologie, se kterou text práce následně dále pracuje; v příloze č. 1 je pak blíže rozvedeno dalších 29 genderových pojmů.

2.1.1. Pojem rovné příležitosti

Jedním z předpokladů fungující demokratické společnosti jsou **rovné příležitosti**. Rovné, tedy nediskriminační podmínky pro všechny. Je to koncept, který říká, že všechny lidské bytosti mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a využívat příležitostí bez omezení, které by představovaly genderové role nebo jakékoli bariéry pro účast na ekonomickém, politickém a sociálním životě. Rovné příležitosti spočívají v možnosti uplatnit práva a svobody jedince, jedná se o politiky, opatření, směrnice prosazující rovné zacházení, rovnost šancí a podmínek bez ohledu na pohlaví, věk, etnickou příslušnost, třídu, atd. Rovné příležitosti se týkají např. tělesně postižených či rodičů s kočárky ve veřejné dopravě, přístupnosti vzdělávacích zařízení pro Romy, veškeré diskriminace na trhu práce atd.

Jana Trnková ve své publikaci *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem* vydané Gender Studies, o.p.s. jež je nevládní neziskovou organizací, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti uvádí, že „*Rovnost příležitostí pro ženy a muže je stavem, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a stejným způsobem využívat příležitostí. Znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života.*“ (2006, s.4)

Například Kateřina Machovcová, socioložka publikující taktéž pro organizaci Gender Studies (2007), vnímá rovnost příležitostí pro ženy a muže jako absenci překážek bránících

občanům/kám na základě jejich příslušnosti k pohlaví v účasti na ekonomice, politice, sociální oblasti atd.. V širším slova smyslu vytváření rovných příležitostí zahrnuje i možnost přijímat a provádět opatření přispívající k předcházení či kompenzaci nevýhod způsobených diskriminací.

Důležitost tohoto pojmu dokazuje i zpráva Komise evropských společenství, která říká, že při současném působení Společenství a členských států se postavení mužů a žen v Evropě v mnoha oblastech významně změnilo. Například podíl žen na zaměstnanosti se neustále zvedá a úroveň vzdělání žen je dnes vyšší než u mužů. Stále však zůstávají výzvy, se kterými je třeba se vyrovnat. I když je pokrok zejména z hlediska kvantitativního nepochybný, je potřebné stále usilovat o podporu kvalitativního hlediska rovnosti. Rovnost žen a mužů je základní hodnotou Evropské unie.

2.1.2. Pojem diskriminace

Brožura Průvodce na cesty k rovnosti žen a mužů (2008) termín **diskriminace** definuje jako možné rozlišování, omezení nebo odnětí práv určité kategorii obyvatel pro její pohlaví, rasu, národnost, náboženské vyznání, třídní nebo politickou příslušnost. Jedná se o rozlišování, které někoho poškozuje, neuznává jeho rovnost s ostatními. Jinými slovy lze říci, že diskriminace je libovolná situace, kdy se s konkrétním jednotlivcem zachází jinak, než s ostatními lidmi z důvodu jeho příslušnosti k určitému sociálnímu seskupení nebo kategorii.

Lidé mohou být diskriminováni v nejrůznějších oblastech lidské činnosti (práce, služby, bydlení atd.) na základě stanovených kritérií, neboli diskriminačních důvodů.

S diskriminačními důvody v oblasti pracovně právních vztahů se můžeme setkat například:

- v platové politice;
- při požadavcích na vzdělání;
- při přijímacím pohovoru;
- ve formě diskriminačních inzerátů;
- v rozdílnosti v přidělování tzv. bonusů a zaměstnaneckých výhod aj.

Za diskriminaci na trhu práce považuje právník Zdeněk Kühn (2007, s.4) „*jakékoli rozlišování, vyloučení nebo dávání přednosti založené na diskriminačních znacích, jehož*

cílem je znemožnit nebo ohrozit stejné možnosti zaměstnanců nebo stejné zacházení s nimi v pracovněprávních vztazích.“

Rozlišujeme dva druhy diskriminace, diskriminaci přímou a nepřímou. **Přímá diskriminace** je takové jednání, kdy se s určitou osobou či skupinou osob zachází méně výhodně, než s jinými osobami ve srovnatelné situaci. Právní předpisy postihují případy, kdy se s jedincem či skupinou osob zachází zjevně odlišně, ačkoli by tomu tak vzhledem k právní úpravě být nemělo. Dochází k rozlišování na základě určitého právem zakázaného kritéria. O **nepřímou diskriminaci** se jedná, pokud je jedinec nebo skupina osob vystaven/a zdánlivě neutrálnímu rozhodnutí, opatření či praxi, která způsobuje znevýhodnění osob patřících do určité skupiny v porovnání s osobami, které do této konkrétní skupiny nepatří. Nepřímá diskriminace je často skrytá.

Za diskriminaci je považováno i obtěžování a pronásledování. Mezi obtěžování patří šíření pomluv, používání urážlivých poznámek, dvojmyslů, zapojení se do fyzického zneužívání či jen pokyn nebo navádění k diskriminaci. Nejzávažnějším projevem obtěžování je obtěžování sexuální. Jedná se o sexuální návrhy, jejichž odmítnutí má pro zaměstnance/kyni negativní důsledky v práci. Oběťmi můžou být jak ženy, tak muži. Tento jev je úzce spojen s uplatňováním moci a přichází většinou ze strany zaměstnavatele, nadřízeného. Patří sem úmysl někoho zesměšnit, zastrašit vytvořit negativní atmosféru například tím, že diskriminující často upozorňuje na přednosti, stejně jako nedostatky oběti, které nejsou rozhodující pro výkon jeho povolání. Pronásledování nebo-li stalking je dalším ze způsobů diskriminace, jehož hlavní znakem je opakované a dlouhodobé obtěžování osoby, nevyžádanou a nechtěnou pozorností. Na trhu práce se za pronásledování považuje pokud se s osobou nevýhodněji zachází pro její stížnost, podporu jiné stížnosti, podnětu apod., a jejíž cílem bylo dovolat se ochrany před diskriminací.

Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení z důvodu věku v přístupu k zaměstnání nebo povolání, pokud je vyžadována podmínka minimálního věku nebo praxe, která je pro řádný výkon povolání nezbytná, nebo je pro řádný výkon povolání potřebné odborné vzdělání.

2.1.3. Pojem společenská odpovědnost firem

Přestože se pojetí společenské odpovědnosti firem vyvíjí již od 70. let, neexistuje pro něj žádné jednotné vymezení. Je to dáno faktem, že společenská odpovědnost firem reálně nemá žádné konkrétní pevně dané hranice a je založena na dobrovolnosti. První definice společenské odpovědnosti byla uvedena americkým ekonomem Howardem Bowenem v jeho knize *Social Responsibilities of the Businessman*. Ačkoliv hovoří spíše o odpovědnosti podnikatele než firmy, je jeho definice platná dodnes „*jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“ (1999, s. 268)

Nejznámější definice společenské odpovědnosti firem, neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) z řad vládních i nevládních organizací znějí:

- CSR je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém podnikají.
(České Business Leaders Forum)
- CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.
(Nevládní organizace Business for Social Responsibility)
- CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.
(World Business Council for Sustainable Development)
- CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a jejich interakcí s okolím.
(Evropská unie, Zelená kniha)

Chování v souladu s principy CSR přináší firmě mnohé zisky zejména v podobě zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, jako je firemní reputace, hodnota značky, zachování stabilní pozice na trhu, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství. Kvalitně zpracovaný koncept CSR pomáhá motivovat zaměstnance, ovlivňuje nákupní chování zákazníků a často bývá investicí, kterou ocení široká veřejnost.

Všeobecně platí, že přínosy společenské odpovědnosti jsou jen těžko měřitelné, neboť se v naprosté většině případů jedná o přínosy abstraktní povahy, které lze jen velmi stěží kvantifikovat. V praxi se CSR projevuje ve třech rovinách podnikání (triple-bottom-line), jak uvádí kolektiv autorů knihy Napříč společenskou odpovědností firem (2005):

- v ekonomické rovině, za což považujeme oblast tržního prostředí, kam spadají aktivity typu zajištění etického jednání, poskytování jasných informací o výrobcích a službách, evidence a řešení stížností od zákazníků, dodavatelů a dalších obchodních partnerů atd.;
- v environmentální rovině - životní prostředí, kam řadíme aktivity typu šetrný způsob přepravy materiálu, minimalizace odpadu, ekologické balení, ekologická výroba produktů a služeb aj.;
- v sociální rovině, tj. v pracovním prostředí, ke kterému se vztahují aktivity typu rovnost mužů a žen, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, opatření vůči všem formám diskriminace, nefinanční benefity a další.

Společensky odpovědná firma je aktivní ve všech třech oblastech, v rámci každé oblasti si v závislosti na svém zaměření vybírá konkrétní činnost.

Jedním ze způsobů, kterým je princip společné odpovědnosti firem ve firmě naplňován je **gender problematika** neboli politika rovných příležitostí pro ženy a muže.

2.2. Stručný historický exkurs

Postoj společnosti k pojmu rovné příležitosti je velmi různorodý a ve stálém vývoji. Další kapitola obsahuje stručný průřez historickou evolucí k postojům genderové rovnosti.

2.2.1. Vývoj rovnosti mužů a žen

Důležitou historickou epochou, ve které měly ženy možnost aktivně se účastnit veřejného dění, byla doba národního obrození. Od poslední třetiny 18. století byla práva a svobody sice oficiálně přiznány všem lidem, ale ve skutečnosti pouze mužům, kteří byli v té době chápáni jako svobodně se rozhodující a samostatně uvažující jedinci, jež se nemusí nikomu podřizovat. Na začátku 19. století se nerovnost mezi muži a ženami prohlubovala.

Primárním měřítkem se staly peníze. Jak ve své práci uvádí Dagmar Kotlandova Klenig (1999), tato krize dala vzniknout silnému kulturnímu hnutí, v rámci kterého byla zdůrazňována role vzdělávání jak mužů, tak i žen.

Ve formě masového hnutí ženy se svými požadavky veřejně vystoupily ve stávce newyorských švadlen v roce 1908. Na této stávce vystoupila z davu rakouská delegátka s myšlenkou, že by se ženy měly v určitý den v roce veřejně scházet a požadovat volební právo, vyšší platy, zkrácení pracovní doby a zákaz zaměstnávání dětí. Tato stávka měla mít za následek stejné práva žen, jako mají muži. Od této doby se celosvětově slaví Mezinárodní den žen.

V Čechách pomohla síla národního obrození ženám formulovat jejich požadavky týkající se přístupu ke vzdělání. České ženy založily Minervu, první dívčí gymnázium v Rakousku. Základy první republiky byly budovány od roku 1918 až do konce třicátých let minulého století a povětšinu této doby stál v čele státu Tomáš Garrigue Masaryk, který přijal jméno své americké manželky Charlotty Garrigue, jenž byla jednou z hlavních představitelk ženského hnutí v Československu. Tomáš Garrigue Masaryk přednášel o ženských právech na universitní půdě již od devadesátých let 19. století. Jeho články je možno pokládat za základ české feministické literatury. Později v době svého prezidentování usiloval o realizaci svých myšlenek, o zavedení rovných práv pro obě pohlaví.

Zmíněný příznivý vývoj byl přerušen vpádem německé říše na české území a druhou světovou válkou, po které přišla po únoru 1948 éra budování socialismu. Nový režim českým ženám na jednu stranu formálně přiznal rovné postavení s muži po všech stránkách života, ale zároveň zcela selhal, co se týkalo změny vnímání genderových rolí v myšlení lidí. Trvalé rozdíly, jež můžeme identifikovat jako genderové role, během tohoto období přetrvávaly. Přestože měly ženy zdánlivě rovné postavení s muži a zákon nepřipouštěl žádnou diskriminaci, ve skutečnosti se vyskytovala. Podle socioložky Jiřiny Šiklové (1997) ženy často pracovaly v druhořadých zaměstnáních a jejich průměrné platy byly nižší než platy mužů. Muži zastávali podstatně více řídicích funkcí. Například v roce 1984 učilo na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy 43 % žen, ale jen 3 % profesorských postů zastávaly ženy. Nevyváženost v zastoupení pohlaví existovala také ve většině feminizovaných povolání, jako například v medicíně. V roce 1980 tvořily ženy 74 % všech lékařů a v roce 1989 toto číslo stoupl na 78 %. Přesto ženy neobsadily více než 22 % všech řídicích pozic v rámci

odvětví. Pracovní postavení bylo za socialismu relativně segregované podle pohlaví, avšak většina žen tento stav nepřisuzovala genderovému systému, ale chápala ho jako součást genderového útlaku. I když ženy tvořily nezastupitelnou skupinu na trhu práce, nikterak nebyly přerozděleny pracovní povinnosti v domácnosti. Obecně lze říci, že ženy pracovaly za socialismu více než muži, neboť byly vystaveny dvojímu břemenu, zaměstnání a péči o děti a domácnost.

V období po Sametové revoluci česká společnost procházela rychlou a intenzivní přeměnou názorů, stanovisek a postojů k jedinci a k životu samotnému. V mnohem větší míře se začalo veřejně diskutovat o lidských právech včetně práv žen a jejich rovných příležitostí. Byla zahájena éra podnikání a ženy dostaly možnost začít rozvíjet svůj obchodní talent, ale taky se staly prvními, které okusily propouštění při restrukturalizaci podniků. Jedním z rysů minulé doby, který postihuje i současný vývoj a ovlivňuje mzdové možnosti žen je skutečnost, že sice po dlouhou dobu byla podporována pracovní aktivita ženy, spíše však z příčiny nedostatku mužských pracovních sil či z důvodu nízkého finančního rozpočtu rodin, než z nezbytnosti určitého postavení ve společnosti. 21. století zaznamenalo celou řadu posunů, a to hlavně v politické sféře, kdy se záměry politických stran obrátily na ženy jako na cílovou kategorii svých iniciativ a volebních programů. Obdobně jako současní političtí představitelé, tak i komerční sektor firem se stále častěji zaobírá rovnými příležitostmi jako součástí rozvoje lidských zdrojů. Základem rovných příležitostí dnešní doby se stala snaha o odstranění všech forem diskriminace, k čemuž je třeba nejdříve odstranit všeobecně přijímané genderové stereotypy z myšlení široké veřejnosti.

Ředitel katedry genderových studií Fakulty humanitních věd Univerzity Karlovy Petr Pavlík (2006) vidí historii genderu v porovnání s jinými stejně významnými sociálními pojmy jako relativně krátkou. Zastává názor, že gender je ve své podstatě vyjádřením představy, že se lidské bytosti dělí na dvě skupiny, ženy a muže, které mají do značné míry odlišné mužské - maskulinní a ženské - femininní charakteristiky, vlastnosti, schopnosti atd. Ve všech známých společnostech gender vyjadřuje nesouměrnost, kdy maskulinita je chápána jako nadřazená femininitě a jako norma, od které je femininita odvozena. Imaginativní nadřazenost maskulinity se projevuje neustálými genderovými nerovnostmi, kdy muži dominují převážně většině společenských hierarchií a kontrolují většinu společenských zdrojů ať už ekonomických, sociálních či politických. Z tohoto titulu mají muži mnohem větší možnosti ovlivňovat každodenní chod společnosti i směr jejího vývoje než ženy.

2.3. Legislativní východiska

Politika rovných příležitostí pro ženy a muže v České republice vyplývá z národní legislativy a z mezinárodních dokumentů a směrnic Evropské unie. Dle Zdeňka Kühna *„každá právní norma reguluje společenské vztahy obecným způsobem. Podstatou každé právní normy je současně rozlišení obecně určené situace od jiných situací. Z hlediska teorie rovnosti tedy zdaleka ne každé rozlišování je diskriminací, když podstatou legislativy je právě naopak rozlišování“*. (2007, s.2) Níže uvedená část mé práce seznamuje s právní úpravou zákonů, norem a dokumentů vztahující se k dané problematice.

2.3.1. Právní úprava na mezinárodní a evropské úrovni

V mezinárodním právu je rovnost mužů a žen upravena v dokumentech Organizace spojených národů a na evropské úrovni pak úmluvami přijatými Radou Evropy a Evropskou sociální chartou.

Za základní strategický materiál politiky rovných příležitostí pro muže a ženy je považována Pekingská akční platforma. Tato platforma spolu s Pekingskou deklarací byly v roce 1995 přijaté na světové konferenci Organizace spojených národů o ženách a formulují mezinárodní politický závazek k dosažení rovnoprávného postavení žen ve společnosti. Pekingská akční platforma definuje dvanáct kritických okruhů, ve kterých jsou bariéry bránící zlepšení podmínek žen koncentrovány. Těmito okruhy jsou vzdělání a příprava na povolání, chudoba, násilí, ozbrojený konflikt, zdraví, hospodářství, rozhodování, média, životní prostředí, problematika dívek, institucionální mechanismy a lidská práva. Prostřednictvím Pekingské akční platformy jsou vlády jednotlivých států zavázány eliminovat diskriminaci žen a podporovat rovné příležitosti žen a mužů. Všeobecná Pekingská deklarace lidských práv není právním dokumentem, má však notnou etickou moc, která se odráží např. v Úmluvě o odstranění všech forem diskriminace žen nebo v Mezinárodním paktu o občanských a politických právech.

Rada Evropy přijala Úmluvu o ochraně lidských práv a základních svobod, kde ve svém čl. 14 zakazuje jakoukoli diskriminaci z důvodů, jako jsou pohlaví, rasa, barva pleti, jazyk, náboženství, politické nebo jiné smýšlení, národnostní nebo sociální původ, příslušnost

k národní menšině, majetek, rod nebo jiné postavení. Deklaruje svobodu sdružování a zakazuje nucenou práci.

V letech 1957 a 1958 se zrodily Evropskou sociální chartou úmluvy a doporučení Mezinárodní organizací práce nesoucí název Úmluva č. 100 o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty a Úmluva č. 111 o diskriminaci v zaměstnání a povolání.

V Evropské unii se otázkám spojeným s genderovou rovností a nerozlišováním mužů a žen věnuje Smlouva o založení Evropského společenství čl. 141, dříve čl. 119 Římské smlouvy z roku 1957, který pojednává o principech rovnoprávného zacházení a záruce rovné odměny za práci stejné hodnoty. Další posun v této oblasti přináší o čtyřicet let později Amsterodamská smlouva, která ukládá podporu rovných příležitostí pro ženy a muže.

Primární právo je dále podpořeno právem sekundárním, a to více jak třinácti směrnicemi, které upravují rovné zacházení. Patří mezi ně například Směrnice Rady Evropského společenství č. 2002/73 o sbližování právních předpisů členských států týkající se zásady rovného zacházení s muži a ženami pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornou přípravu, služební postup a pracovní podmínky, nebo Směrnice č. 2006/54 o sbližování právních předpisů členských států týkající se zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro ženy a muže v oblasti zaměstnání a povolání.

Mimo legislativních nástrojů zmíněných výše, využívá Evropská unie i nástrojů nelegislativních ve formě finanční a institucionální podpory principu rovnosti příležitostí. Mezi tyto nástroje řadíme:

- Komisaře pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovnost příležitostí;
- Evropský sociální fond;
- Strukturální fondy – gender mainstreaming;
- Gender Institute.

2.3.2. Právní úprava v České republice

V českém právním řádu zásadu nediskriminace zabezpečuje ústava. Sněmovna České republiky schválila úmluvu o odstranění všech forem diskriminace a včlenila ji do právního řádu v roce 1997. Do dnešní doby byla vládou přijata celá řada sekundárních právních aktů upravujících rovné příležitosti a rovné zacházení pro ženy a muže. Implementace těchto instrumentů do domácí legislativy proběhla v souvislosti s ujednáním o přistoupení do Evropské unie. Proces harmonizace v této oblasti byl zahájen schválením zákoníku práce a zákonu o zaměstnanosti. Rovné příležitosti jsou tak formálně ukotveny v Listině základních práv a svobod, v Zákoníku práce, Zákoně o zaměstnanosti, a Antidiskriminačním zákoně.

Článek 3 odst. 1 v Listině základních práv a svobod zaručuje každému právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Občané, kteří toto právo nemohou bez své viny vykonávat, stát v přiměřeném rozsahu hmotně zajišťuje. Dále pak stanoví obecný zákaz diskriminace tím, že garantuje základní práva a svobody všem bez rozdílu pohlaví.

Mezi nejdůležitější zákonné předpisy řadíme Zákoník práce č. 262/2006 Sb. V ustanovení §16 odst. 1 Zákoníku práce je zakotvena povinnost zaměstnavatelů zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. V §16 odst. 2 Zákoníku práce je výslovně zakázána jakákoliv diskriminace. Zákoník práce odkazuje na zvláštní zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, neboli antidiskriminační zákon. Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací upravuje pojmy, jako jsou přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné.

Zaměstnavatelé by si měli být vědomi, že při porušování pravidel rovných příležitostí se vystavují riziku soudních sporů a sankce ze strany úřadů práce a inspektorátů práce až do výše 500 000 Kč. Kromě peněžitého trestu za porušování zákonných norem navíc zaměstnavatel, jemuž jsou prokázány diskriminační praktiky, utrpí ztrátu dobrého jména u svých klientů i obchodních partnerů. (Rovné šance, 2007)

V roce 1998 přijala vláda první verzi národního akčního plánu, vycházející z Pekingské akční platformy s názvem Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže, jehož obsah je každoročně aktualizován. Zpráva uvádí, že úspěšnost prosazování rovnosti žen a mužů předpokládá nezbytné pokračování ve veřejné diskusi o tomto tématu s úmyslem seznámit českou veřejnost se státní politikou rovných příležitostí žen a mužů a s jejími cíli. V této souvislosti zůstává prvotní prioritou naplňování a konsekventní prosazování rovných příležitostí v praxi.

K dosažení rovných příležitostí pro ženy a muže si Česká republika dala za úkol docílit těchto kroků:

- vyřešit problém nerovného zastoupení žen v rozhodovacích a mocenských pozicích;
- odbourat genderové stereotypy v myšlení českého obyvatelstva a posilovat povědomí o rovných příležitostech mužů a žen zejména u jednotlivců;
- odstranit vertikální a horizontální segregaci na trhu práce;
- redukovat nerovné odměňování žen a mužů;
- zvýšit institucionální zabezpečení politiky rovných příležitostí pro ženy a muže na vládní, krajské a místní úrovni.

2.3.3. Institucionální a nevládní podpora rovných příležitostí

Od roku 2008 pověřila vláda koordinací agendy rovných příležitostí pro ženy a muže spolu s ministrem/ministryní pro lidská práva a národnostní menšiny Úřad vlády České republiky. Vzniklo tak oddělení sekretariátu Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů, jenž je stálým poradním orgánem vlády. Oddělení rovnosti žen a mužů koncipuje, formuluje, tvoří a posuzuje celostátní koncepce a nejsložitější právní systémy a zákonné úpravy s nejširšími dopady na právní poměry jak v České republice, tak na půdě mezinárodního práva a práva Evropské unie v oblasti politiky rovných příležitostí pro ženy a muže. Jeho náplní je i zabezpečování činnosti Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů po odborné, organizační a administrativní stránce.

Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů (dále jen Rada) má 29 členek a členů, kteří zastupují resorty, odbory, zaměstnavatele, občanskou a odbornou veřejnost. Kromě členek a členů Rady jsou do činnosti Rady zapojeni i stálí hosté. Za účelem provázání činnosti

Rady s představiteli územních samospráv dostali status stálých hostů všichni hejtmani a zástupce Svazu měst a obcí České republiky.

Poradním orgánem Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů je Výbor pro institucionální zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů. Výbor zejména předkládá Radě návrhy opatření směřujících k zajištění institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů, sleduje statistické údaje o rovných příležitostech žen a mužů a v neposlední řadě zpracovává pro Radu koncepční podklady, stanoviska a doporučení k návrhům právních předpisů v oblasti institucionálního zabezpečení rovnosti žen a mužů.

Kromě těchto institucí se na Úřadu vlády angažují i pracovní skupiny či osoby, které jsou pověřené sladěním resortní agendy rovnosti, respektive uplatňováním generového maistreamingu v každém resortu, tzv. gender focal points.

Při prosazování zásad rovných příležitostí pro muže a ženy představují značnou a neméně významnou roli nevládní neziskové organizace. Jednou z nejznámějších je Český svaz žen, který sdružuje bezmála 200 000 členek. Tato nezisková organizace působí převážně na dobrovolné bázi ve prospěch zájmu žen a jejich práv. Organizace se podílí na mnoha různých projektech souvisejících s rovnými příležitostmi a diskriminací na trhu práce. Dále se jedná nejméně o 25 dalších organizací věnujících se genderové rovnosti, níže uvádím jen některé, jako např.:

- Aperio, organizace usilující o zlepšení postavení rodiny ve společnosti;
- Asociace podnikatelek a manažerek, organizace založená na podporu malého a středního podnikání žen;
- Český helsinský výbor, organizace zabývající se lidskými právy;
- Česká ženská lobby, síť organizací, která hájí práva žen v České republice;
- Fórum 50 %, sdružení usilující o společnost s vyrovnaným zastoupením žen a mužů ve veřejném životě;
- Gender Studies, o.p.s., organizace sloužící jako informační, vzdělávací a konzultační centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti;
- Žába na prameni, občanské sdružení, které se podílí na osvětové a preventivní činnosti v oblasti rovných příležitostí mužů a žen.

2.4. Rovné příležitosti součástí firmy

Informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti Gender Studies vydalo nejednu publikaci, ve kterých řeší otázky typu: jsou rovné příležitosti dobrá nebo špatná investice, získá něco uplatňováním rovných příležitostí naše firma a přinášejí ženy v top-managementu firmě zisk? Na tyto otázky se také pokouší nastínit odpověď další část diplomové práce.

2.4.1. Rovné příležitosti – dobrá nebo špatná investice ?

Organizace, která se rozhodne do své vnitropodnikové strategie včlenit prosazování rovných příležitostí pro muže a ženy má předpoklad, že získá na svou stranu oblast veřejného mínění. Manažerka řízení lidských zdrojů Hana Velíšková (2007) upozorňuje na rovné příležitosti v reklamě, jenž přinášejí zvýšení zisku a firemní image, a jsou základem návratnosti investic. Poukazuje na dnešní širokou nabídku služeb a produktů srovnatelné kvality, kdy se zákazníci často rozhodují podle toho, jak je jim která značka sympatická. Klade si otázku, zda jsou rovné příležitosti natolik atraktivní, aby zvýšily popularitu společnosti u zákazníků. Řada firem jí dává za pravdu, neboť heterogenita je výraznou charakteristikou dnešní doby a zejména mladých lidí. Namátkou můžeme jmenovat například značku Benneton, která na svých billboardech upozornila na objímající se lidi různé barvy pleti či značku Dove, která obsadila do své kampaně sympatické ženy, které neměly ideální míry modelek, či starší dámy. Cílem firmy respektující rovnost příležitostí mužů a žen je rozpoznat a zvážit rozdílné potřeby žen a mužů při rozvoji, prodeji, tvorbě ceny a propagaci výrobků a služeb. Jde o to, aby muži a ženy byli osloveni prostřednictvím vhodně cílených marketingových strategií.

Uvedený názor objasnil přínos pro firmu z vnějšího pohledu, pohledu zákazníka. Neméně důležité je stanovisko přínosu ve firemních procesech uvnitř podniku. Publikace Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže uvádí (2007, s.6) příklad společnosti, jenž si nepřála být jmenována, a která dokázala v praxi odstranit bariéru pro kariérový růst talentovaných žen, tzv. skleněný strop. Problém se týkal nejnižší organizační úrovně, kde pracovalo cca 500 zaměstnanců, většinou mladých středoškolaček s krátkou praxí. Zastávaly poměrně stereotypní a finančně málo ohodnocenou práci, a proto měly zájem o kariérový

postup. Když se však hledal kandidát na jim nadřazenou pozici, vždy byl vybrán na základě externích lidských zdrojů.

Personální manažerka společnosti, která se rozhodla, tento stav změnit popisuje tehdejší situaci: *Oddělení lidských zdrojů se rozhodlo do problému zasáhnout. Zdálo se nám nemožné, aby se mezi téměř pěti sty administrátorkami nenašla alespoň jedna vhodná adeptka na místo junior manažerky. Proto jsme iniciovali projekt, jehož cílem bylo zvýšit jejich šance na povýšení. Pomocí assessment centra bylo vybráno deset nadaných žen, které absolvovaly komplexní roční vzdělávací program. Výsledek předčil očekávání, všechny vybrané zaměstnankyně do roka získaly zajímavé místo na vyšších příčkách firemního žebříčku. Konkrétní přínos pro firmu se objevil v odstranění potřeby externí inzerce na vyšší řídicí pozice, což mělo za následek snížení nákladů na nábor administrátorů díky výraznému snížení fluktuace, protože lidé na nejnižším stupni řízení dostali signál, že mají v organizaci prostor pro osobní růst. (Náklady a zisky, 2007, s. 6)*

2.4.2. Rovné příležitosti – získá něco vaše firma?

Informační portál rovných příležitostí www.muizazeny.cz uvádí pozitiva, která firmě přinese, bude-li prosazovat rovné příležitosti mužů a žen na pracovišti.

Prosazením rovných příležitostí pro muže a ženy firma získá a udrží ty nejlépe kvalifikované a schopné zaměstnance/kyně a plně využije lidské možnosti. V případě, že při výběrových řízeních se budou uchazeči/ky posuzovat bez ohledu na to, že je daná pozice obvykle obsazována mužem či ženou, dostane firma větší skupinu kvalifikovaných osob, ze které můžete vybírat při obsazování konkrétního pracovního místa. Obdrží tak ty nejlepší zaměstnance/kyně, kteří si budou jisti, že jim v profesním vývoji nestojí žádné umělé zábrany a záleží jen na jejich úsilí, znalostech, schopnostech a využití získaných zkušeností. Plné využití lidských zdrojů a pokles fluktuace povede ke snížení nákladů investovaných do výškolení nových zaměstnanců/kyň a zároveň k celkovému zlepšení pracovního prostředí.

Dodržením rovných příležitostí získá firma různorodý pracovní tým, který ji obohatí více než homogenní skupina zaměstnanců/kyň. Genderově stereotypně nezatížené pracovní klima bude vyváženější, tvořené zaměstnanci/kyněmi s různými zkušenostmi, názory i

nápady. Za těchto okolností může firma plně využít lidské kreativity a inovačního potenciálu zaměstnanců/kyň.

Prosazením rovných příležitostí na pracovišti se zvýší firmě loajalita a respekt zaměstnanců/kyň a pozdvihne se tak úroveň jejich pracovní motivace. Vytvořením příznivých pracovních podmínek bude dosaženo větší spokojenosti zaměstnanců/kyň a celkově se zlepší pracovní prostředí. Spokojení zaměstnanci/kyně jsou více motivovaní, pracují efektivněji a snižuje se jejich fluktuace.

Zavedení rovných příležitostí na pracoviště se odrazí i v ekonomických výhodách. Jak verifikují úspěšné firmy ze zahraničí, plným využitím lidských zdrojů se zvýšila produktivita i konkurenceschopnost jejich společnosti. Image firmy s rovnými příležitostmi současně zvyšuje její cenu na trhu práce a tím i přitažlivost pro investory, zákazníky a zaměstnance.

2.4.3. Rovné příležitosti – přinášejí ženy v top-managementu firmě zisk ?

O pojetí rovných příležitostí v zaměstnání se většinou hovoří v kontextu společenské odpovědnosti firem, čili podnikatelské etiky. Již méně se hovoří o faktu, že uplatňování zásady rovných příležitostí může být i faktorem, který organizaci pomáhá zvyšovat zisk. Jak uvádí Hana Velíšková (2007), Americká organizace Catalyst na základě své studie Spojení korporáční výkonnosti a genderové diverzity došla k závěrům, že společnosti, které mají vyšší zastoupení žen v manažerských pozicích, vykazují lepší ekonomickou výkonnost v porovnání s těmi, kde je žen v řídicích úrovních nejméně. Větší ziskovost při vyšším podílu žen na rozhodování a řízení společnosti se prokázala i při srovnávání průmyslových odvětví, neboť odvětví, která měla vlivnější zastoupení žen v managementu, vykazovala lepší finanční výsledky.

Další organizace, tentokrát mezinárodní organizace zabývající se ekonomickým vzestupem žen nesoucí název Aurora, zveřejnila výzkum, podle něhož jsou ženy ve vedoucích pozicích dobrými týmovými hráčkami a jsou ochotnější jít do rizika více než muži. Podle Alexandry Jachanové Doleželové (2006) studie dále prokázala, že ženy na vysokých postech jsou flexibilnější než muži. Ženy jsou otevřenější novým myšlenkám ostatních a projevují větší asertivitu. Jelikož schopnosti žen nejsou v top managementu tak často využívány, snaží se ženy prokazovat vyšší nasazení. Pokud chceme dosáhnout relevantního počtu žen v řídicích

pozicích, musí být výběr zaměstnanců/kyň založen na jejich skutečných schopnostech a nadání a nesmí být provázen genderovými stereotypy.

S genderovými stereotypy se setkáváme např. i v rozhovoru pro časopis Prosperita (2009/11, s.8) s Alenou Kohoutkovou, prorektorkou ČVUT, ve kterém je řešena problematika prosazení mladých žen v technických oborech. Na položenou otázku, zda najdou absolventky v ryze mužských oborech uplatnění, rektorka odpovídá ano, avšak dodává: *„jinou otázkou je postavení žen ve vyšších manažersko-ekonomických pozicích. Tam je co dohánět. Škola připraví absolventky stejně kvalitně jako jejich mužské protějšky. Otázkou je, jak je připraveno prostředí, do kterého dívky přicházejí. Uchazečka často dostává nižší ohodnocení za stejnou práci. V tomto směru máme k rovnoprávnosti daleko. Je to otázka v myšlení nejen mužů, ale i žen samotných, které často raději ustoupí, než by bojovaly za své oprávněné požadavky. Tyto změny přicházejí pomalu a je otázkou, zda by v některých oblastech nepomohl systém kvót.“*

Z výše uvedeného je zjevné, že k pochopení firmy a firemních procesů, které budou podporovat rovnoprávnost a různorodost je zapotřebí individuální síly a snahy o změnu věcí k lepšímu a to jak ze strany řízení lidských zdrojů, tak především vrcholového managementu. Je nutné si uvědomit, že myšlení lidí se nezmění ze dne na den a spoustu času vyplní objasnění přínosu aplikace zaváděných změn.

2.4.4. Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem

Politika rovnosti mužů a žen je součástí sociální roviny společenské odpovědnosti firem a jedním z konkrétních způsobů, kterým je princip odpovědnosti ve firmách naplňován. Rovným příležitostem je přikládán důraz v řadě dokumentů, které mají na společenskou odpovědnost firem vazbu. Mezi tyto dokumenty patří například dokument OECD - Směrnice pro nadnárodní společnosti, nebo jednotlivé kapitoly věnující se tomuto tématu ve výročních zprávách největších světových i domácích firem.

Jana Trnková (2006, s. 5) cituje příklad v rámci globální zprávy o společenské odpovědnosti firmy Philips za rok 2005, kde se uvádí:

„Snažíme se o to, abychom zvýšili šance žen (a dalších méně zastoupených skupin) obsadit klíčové řídicí pozice. Chceme dosáhnout vyššího zastoupení žen v senior managementu a vrcholových pozicích, konkrétně zvýšit úroveň jejich zastoupení během následujících čtyř až pěti let na úroveň 10%. V rámci firmy podporujeme vznik ženských sítí a klubů, které pomáhají formovat pracovní prostředí vstřícné k ženám“.

V roce 2009 byly v otázce rovných příležitostí žen a mužů a v podpoře sladění pracovního a osobního života vyhodnoceny jako nejlepší společnosti Česká spořitelna, IBM ČR a Unicredit Bank ČR. V tomto pořadí se umístily na žebříčku ocenění Firma roku: Rovné příležitosti, kterou už šestým rokem uděluje obecně prospěšná společnost Gender Studies za účelem motivace a informovanosti zaměstnavatelů v oblasti rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce. Projekt Firma roku chce nejen pochválit ty nejlepší zaměstnavatele, ale těm ostatním ukázat příklady dobrých praxí a zároveň je motivovat. Všem zúčastněným je pak nabídnuta zpětná vazba a konzultace k programům, s nimiž se firmy k hodnocení přihlášily.

2.5. Rovné příležitosti na trhu práce

Trh práce v České republice je charakterizován vysokou zaměstnaností žen. Ženy tvoří téměř polovinu zaměstnaných cca 44 %. Dle genderové statistiky Ženy a muži v datech 2008 je úvazková a vzdělanostní struktura mužů a žen téměř shodná. Přesto postavení žen na trhu práce stále vykazuje zřetelné nerovnosti. Přetrvávající diskriminace žen spočívá zejména v segregaci pracovního trhu podle pohlaví, nižších výdělcích žen a jejich mzdovém znevýhodňování, v obtížnějším dosahování na hierarchicky vyšší pracovní pozice jak v podnikatelské, tak veřejné sféře. Jedním z klíčových parametrů postihujících postavení žen na trhu práce je průměrný platový rozdíl mezi muži a ženami. Dále si podrobněji přiblížíme, jaké je nyní postavení mužů a žen v České republice.

2.5.1. Primární, sekundární a terciární trh práce

Pokud bychom vycházeli z teorie duálního trhu práce, pak rozdělujeme tento trh na primární a sekundární. V našem případě však členíme zaměstnání podle sfér ekonomiky do tří skupin:

- primární (zemědělství, lesnictví a rybolov)
- sekundární (průmysl a stavebnictví)
- terciární (služby a obchod)

Dle výzkumu Českého statistického úřadu jsou ženy nejčastěji zaměstnávány v terciárním sektoru národního hospodářství, v rámci všech tří sektorů představuje sektor služeb 70,7 %. V průmyslu a stavebnictví pak podíl zaměstnankyň i podnikajících žen dosahuje necelých 27 % a v zemědělství, lesnictví a rybolovu jen 2,5 %. Zaměstnaní muži se převážně soustřeďují v průmyslu a stavebnictví a tvoří 50,6 % zaměstnaných mužů, ale silné zastoupení mají i terciární sféře a to 45 %. Ve sféře primární je zaměstnáno o dva procentní body více než žen, tj. 4,4 %. V porovnání s předešlými studiemi se trend, kdy ženy dominovaly více jak 50 % nad muži ve službách nezměnil, v primárním a sekundárním sektoru pak v obou případech muži převažovali.

Při členění zaměstnaných na podnikatele je situace následující. Nejvyšší podíl podnikajících mužů ze všech zaměstnaných mužů je evidován v primárním sektoru a to ve výši 23,2 %. Podnikající ženy se koncentrují v terciáru, z 200 000 podnikajících žen se 87,3 % uplatňuje ve službách. Ve službách se však nachází i velká většina podnikajících mužů. Je zřejmé, že podnikatelé se zaměřují hlavně na služby, a to bez ohledu na pohlaví.

2.5.2. Segregace na trhu práce

Muži a ženy do značné míry pracují v odlišných zaměstnáních, pozicích a odvětvích. Vědecká pracovnice Sociologického ústavu AV ČR Marie Čermáková tvrdí, že „*segregace profesí dle genderu je založena na strukturálně odvětvové charakteristice profesí, s významně determinující vazbou na vzdělanostní strukturu. Pracovní trh je tak generově segmentován do více rovin a vytváří pak odlišné podmínky pro různé profese, které vedou k nerovnostem v šancích a příležitostech.*“ (Postavení žen na trhu práce 1997, s.391) Na současném pracovním trhu v České republice přetrvává tradiční orientace na tzv. ženské a mužské obory, neboli tzv. horizontální segregace. Stereotypy společnosti o oborové segregaci vznikají a dále se reprodukují již v průběhu výchovného a vzdělávacího procesu. Budoucí rozdělení pracovního trhu se ukazuje již při výběru škol, studijních oborů. Na školách a následně i v zaměstnání převažují ženy v oborech společenskovedních a humanitních, zatímco muži více směřují k oborům technickým. (Plán rovnosti žen a mužů, 2003)

Odlišné zastoupení žen a mužů v některých typech zaměstnání či pozic do značné míry souvisí s jejich rozdílnou úrovní i dosaženým vzděláním a jinými preferencemi při volbě zaměstnání a při kariérních rozhodnutích. Rozdíly v upřednostňování pak mohou být vrozené, nebo způsobené genderovými stereotypy. Je také pravděpodobné, že segregace zaměstnání je způsobena i nerovným přístupem žen k některým povoláním.

Podle poznatků výzkumu Výběrového šetření pracovních sil jsou zaměstnanci rozděleni do devíti hlavních tříd Klasifikace zaměstnání:

1. zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci;
2. vědečtí a odborní duševní pracovníci;
3. techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci;
4. nižší administrativní pracovníci;
5. provozní pracovníci ve službách a obchodě;
6. kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a rybářství;
7. řemeslníci, kvalifikovaní výrobci a zpracovatelé;
8. obsluha strojů a zařízení;
9. pomocní a nekvalifikovaní pracovníci.

Zaměstnané ženy nejčastěji pracují jako technické, zdravotnické a pedagogické pracovnice. Do této třídy spadá 27,6 % zaměstnaných žen. Oproti tomu téměř 30 % zaměstnaných mužů pracuje jako řemeslník, výrobce a zpracovatel. Na druhém místě se u všech zaměstnaných mužů umísťují techničtí pracovníci a na třetí pozici figurují zaměstnanci obsluhy strojů a zařízení. V případě zaměstnaných žen se na druhé místo v četnosti dostávají provozní pracovnice ve službách a obchodu. Třetí pomyslnou příčku u žen obsadila kategorie č. 3, jenž reprezentuje vědecké a odborně duševní pracovnice. Čtvrtou nejfrekventovanější kategorii Klasifikace zaměstnání zaplňují ženy jako nižší administrativní úřednice, kde je zjištěn i nejvyšší poměr žen vůči mužům.

Dalším typem segregace na trhu práce je vertikální segregace, kdy jsou mužům a ženám dostupné odlišné pracovní pozice s rozdílnými pravidly. Ženy zastávají minimum vedoucích pozic, vesměs platí, čím vyšší stupeň řízení, tím méně žen. Muži zpravidla dosahují hierarchicky vyšších pozic než ženy. Na pozici vedoucích a řídících pracovníků pracovalo v roce 2007 21,4 % žen a 78,6 % mužů. Tato situace je dána stereotypním přístupem k ženám, kdy již při přijímání žen na vůdčí pozice je obecně rozšířený nesprávný názor o jejich

nekompetentnosti k zastávání řídicího postavení a o absenci vlastností nutných k zastávání této pozice. Významnou roli hrají i strukturální bariéry, tzv. skleněným stropem.

Skleněným stropem nazýváme soubor neviditelných, těžko rozeznatelných bariér, které musí ženy na rozdíl od mužů překračovat při postupu na vyšší pozice. Strop je hranice, kam až je ženám ve svém postupu dovoleno dojít. Výraz skleněný metaforicky vyjadřuje, že žena díky již dosaženým profesním kvalitám na špičkovou pozici tzv. dohlédne a dokáže si představit působení v ní. Začne-li ovšem vyvíjet snahu do této vrcholové pozice postoupit, narazí na neviditelnou a těžko definovatelnou překážku v podobě snah namířených proti jejímu postupu. Akademici uvádějí různé důvody k existenci skleněného stropu. Patří k nim genderové rozdíly, konkrétně různý přístup žen a mužů k práci, např. rozdílná organizace pracovních schůzek, např. večerní mnohdy vylučují či omezují účast žen starajících se o malé děti a domácnost. (Nižší kariérové šance, 2005)

Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce ukazuje na to, že tři čtvrtiny české populace jsou přesvědčeny, že ženy jsou na trhu práce znevýhodňovány oproti mužům. Největší nerovnosti mezi muži a ženami na trhu práce vidí česká populace v možnosti postupu na vyšší pozice. Pouze asi třetina obyvatelstva soudí, že ženy mají s muži stejné příležitosti postupu. Kromě zatížení péčí o děti a domácnost jsou za hlavní příčiny nerovné pozice žen na trhu práce považovány příčiny zakotvené ve struktuře práce a zaměstnavatelské politice, která vyhovuje spíše mužům, kteří v práci dominují.

2.5.3. Platová nerovnost

Rovností v odměňování žen a mužů se zabývá akademička Barbara Havelková ve své stejnojmenné monografii. (2007) Uvádí zde, že difference v odměňování jde napříč všemi věkovými a vzdělanostními kategoriemi včetně stupně pracovního zařazení. Výše příjmů se mění v závislosti na dosaženém věku. Nejvýraznější rozdíl je vykazován po dosažení 30. roku věku a snižuje se po čtyřicítce. Z hlediska vzdělání se ukazuje, že čím vyšší vzdělání, tím větší výdělkový rozdíl. Tento rozdíl se zvyšuje bez ohledu na odpracovaný hodinový čas. Vysokoškolsky vzdělané ženy tak v průměru vydělávají o 32 % mzdy muže méně, přesto, že měsíčně pracují více hodin. Distinkce mezi příjmy mužů narůstá též s pracovní pozicí. Také tady platí, že čím vyšší pracovní pozice, tím vyšší rozdíl ve výdělku. Podle statistik dosáhla

v České republice v roce 2007 průměrná výše měsíčního výdělku žen jen tři čtvrtin výdělku mužů. Autorka uvádí příklad žen zákonodárkyň a žen v řídicích pozicích, které v roce 2006 vydělaly jen 60 % mzdy muže, v absolutních číslech byly v průměru měsíčně odměněny o cca 21 000 Kč méně než jejich mužští kolegové.

Centrum pro ekonomický výzkum a doktorské studium Univerzity Karlovy kvantitativním šetřením ukázalo, že platové rozdíly mezi muži a ženami existují i při srovnání platů v detailním zaměstnání ve stejné firmě, kde činil průměr rozdílů v hodinových platech žen a mužů 11-12 %. Příčiny tohoto rozdílu není možné blíže specifikovat, neboť nejsou k dispozici další potřebné informace. Výše uvedené jednoznačně ukazuje nato, že ženy v našem státě vydělávají méně než muži.

2.6. Rovné příležitosti v organizaci

Politika rovných příležitostí vychází z konceptu řízení lidských zdrojů, který k nám přišel na sklonku 80. let a dosud nemá jasně danou podobu, pohybuje se mezi dvěma přístupy. Jedním z nich je **instrumentální přístup**, jenž vychází z modelu racionálního strategického managementu. Jinými slovy jde o tzv. tvrdou variantu, kde je kladen důraz na kvantifikaci a měřitelnost. Výkon organizace je na prvním místě a k jeho dosažení se sestavují měřitelná kritéria pro hodnocení výkonu lidí. V případě druhého přístupu se jedná o tzv. měkkou verzi, jenž označujeme jako **humanistický přístup** k řízení lidských zdrojů s naléhavostí na oblasti týmové spolupráce, mezilidské komunikace, vedení lidí, vzájemného porozumění mezi výkonným personálem a manažery apod., jak ve své publikaci Řízení lidských zdrojů (2000) uvádí kolektiv autorů.

Všichni zaměstnavatelé musí mít stanovenou personální politiku, jenž je souborem daných pravidel jak postupovat při řízení lidských zdrojů. Měla by být sdílena v rámci celé organizace, aktuálně se přizpůsobovat měnícím se okolnostem v organizaci a odrážet příklady dobré praxe. Tato pravidla vytvářejí jednotný rámec, jak mají manažeři postupovat při personální optimalizaci, řešení personálních otázek, formování personálních vztahů a organizační kultury. Oblasti, jimiž se zabývá personální politika je mnoho, jmenujme alespoň ty nejznámější:

- politika zaměstnanosti;

- mzdová politika;
- politika personálního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů;
- politika povyšování a kariérního růstu;
- politika rovných příležitostí;
- politika bezpečnosti práce a zdraví;
- komunikační politika;
- politika v oblasti kouření;
- politika důstojnosti v práci;
- politika řízení rozmanitosti a další.

Uznávaný autor v oblasti řízení lidských zdrojů Michael Armstrong (2007) prohlašuje, že hodnoty vyjádřené v personální politice se zaměřují na spravedlnost, ohleduplnost a kvalitu pracovního života. Přeloženo do praxe znamená jednat se zaměstnanci slušně, poskytovat rovné pracovní příležitosti, respektovat lidskou důstojnost, brát v úvahu individuální situace jedinců při rozhodování o lidech a v neposledním případě mít dobré pracovní podmínky, zajímavou, užitečnou a podnětnou práci, která je dobře odměňovaná.

Zaměstnavatelé by měli mít vytvořenou a nahlášenou politiku rovných příležitostí, jinak označovanou jako politiku proti diskriminaci. Ta by měla zajistit zákaz a taktéž odhalení všech neakceptovatelných činností v podniku, jako jsou např. šikana, teror či sexuální obtěžování. V knize pro manažery a personalisty David Martin (2007, str. 52) doporučuje zaměstnavatelům, aby přijali akční plán, kterým se rovné příležitosti stanou nerozlučným a automatickým elementem jejich řízení. Akční plán obsahuje deset bodů a jeho znění je následující:

- „ 1) *Zpracujte v organizaci politiku rovných pracovních příležitostí.*
- 2) *Pravidelně kontrolujte postupy při náboru, výběru a povyšování zaměstnanců.*
- 3) *Vytvořte jasná a obhajitelná pracovní kritéria.*
- 4) *Vytvořte akční plán včetně cílů.*
- 5) *Sledujte vývoj při dosahování cílů.*
- 6) *Proškolujte zaměstnance, kteří zodpovídají za nábor a výběr zaměstnanců.*
- 7) *Pokud dojde k nějakému zanedbání, zvažte dopad na image organizace.*

- 8) *Využívejte flexibilní pracovní sílu (zvláště osob vracejících se z mateřské dovolené a/nebo osob z domácnosti) včetně poskytování speciálního vybavení a zařízení pro invalidy.*
- 9) *Spolupracujte s místními školami a spolky.*
- 10) *Realizujte náborová školení, abyste připravili potenciální uchazeče o zaměstnání na výběrové tety a pohovory.*“

V totožném díle autor uvádí znění jak by měla mít firma rovné příležitosti v písemné podobě zpracovány, například:

- podnik se zavazuje k politice rovného zacházení se všemi zaměstnanci včetně žadatelů o zaměstnání;
- bez ohledu na pravomoci či pozici společnost požaduje po všech zaměstnancích dodržování obecných zásad politiky rovnosti mezi mužem a ženou;
- podnik nebude připouštět žádnou z forem diskriminace jako je:
 - a) horší zacházení s jedincem z důvodu pohlaví sexuální orientace, rasy, rodinného stavu, náboženství, handicapu, národnosti nebo etnické příslušnosti, či členství nebo nečlenství v odborové organizaci;
 - b) obtěžování a týrání zaměstnance;
 - c) pronásledování zaměstnance;
 - d) domáhání se nekompromisních požadavků u vybraných kategorií jedinců;
 - e) jakýkoli jiný čin, jehož výsledkem je znevýhodnění zaměstnance (uchazeče) vůči jiným osobám;
- podnik neodkladně prověří všechny stížnosti na diskriminaci a v případě potvrzení diskriminace učiní příslušná opatření k zastavení eventuální újmy či škody a prozkoumá obviněné zaměstnance;
- podnik připouští, že zaměstnanec má právo být či nebýt členem odborové organizace a v průběhu profesní dráhy nebude na jeho členství či nečlenství brán zřetel;

a další jasné dané principy.

V České republice existuje stále disproporce vnímání rovných příležitostí na trhu práce, udržují se zde genderové stereotypy zakotvené ve firemní kultuře. Na jedné straně stojí zaměstnavatelé, jenž prohlašují, že z jejich strany k žádné diskriminaci nedochází, na straně druhé uchazeči a uchazečky o práci mající leckdy jiný názor. V následující části práce uvedu

jednotlivé personální činnosti, ve kterých se s diskriminací kvůli pohlaví či chybějící rovnosti příležitostí a podmínek v pracovním životě můžeme setkat. Nerovné zacházení v oblasti trhu práce se projevuje zejména při přijímání zaměstnanců, v odměňování, při dosahování postupu v zaměstnání a hodnocení zaměstnanců.

Aby byla zajištěna objektivita v personálních procesech je důležité opřít se o pevně daná a všem známá pravidla. Označujeme je jako kompetenční modely, neboli stanovený vzor požadovaného chování zaměstnanců a zejména řídicích pracovníků. Tyto modely můžeme nalézt hlavně v úspěšných mezinárodních společnostech. (Rovné příležitosti do firem, 2006) Úlohou kompetenčního modelu je srozumitelně a stručně zmiňovat základní pracovní hodnoty. Společnosti pak využívají tento model jako jednotící podklad ostatních personálních procesů a napomáhají tak k nestrannému hodnocení současných i budoucích zaměstnanců.

Tereza Kožuská, která působí jako Human Resources manažerka společnosti GE Money, hovoří v monitoringu pro české mediální zpravodajství a publicistiku z roku 2006 o kompetenčním modelu jako o „*páteři většiny personálních procesů. Podle něj se řídí výběr nových zaměstnanců, stejně jako hodnocení, kariérové plánování a odměňování. Navíc je důležitým komunikačním nástrojem uvnitř i navenek. Skrze něj sdělujeme našim zaměstnancům, klientům i obchodním partnerům, podle jakých pravidel pracujeme a jaké chování oceňujeme.*“

2.6.1. Nábor a výběr

Nábor a výběr patří k procesům, kde dochází k diskriminaci nejčastěji, a to i přes skutečnost, že je-li prokázána, hrozí organizaci vysoké finanční pokuty. Zaměstnavatelé často uplatňují stereotypy, tím pádem nevybírají na základě schopností jedince a upřednostňují povětšinou muže jako vhodnější kandidáty. Kvůli uplatňování stereotypů jsou stále některé profese rozděleny na ženské, například zdravotní sestra, asistentka a mužské, s označením jako programátor, řidič apod., přestože k tomu v praxi není žádné opodstatnění.

Z právního hlediska je diskriminace nepřípustná. Podle zákona o zaměstnanosti nesmí mít nabídky na pracovní pozice diskriminační charakter. Otázka rovných příležitostí žen a mužů je při uplatňování práva na práci nejrelevantnější při inzerci zaměstnání a při vstupních

pohovorech. Inzertní nabídky předem předjímají vhodnost jednoho pohlaví užíváním jednoho rodu mužského či ženského. Například: hledáme ředitele nebo naopak hledáme prodavačku, což zákon nedovoluje. Povinností inzerentů je uvádět u všech nabízených profesí tvar pro mužský i ženský rod. Nabízená pozice by měla být uvedena v obou tvarech (ředitel, ředitelka, prodavač, prodavačka). U vstupních pohovorů zaměstnavatel mnohdy u žen zjišťuje věk, počet dětí a plány v soukromém životě, ačkoliv by ho tyto údaje neměly zajímat a otázky by měly být zaměřeny na kvalifikační předpoklady, osobní charakteristiky, praxi a motivaci pro danou práci či ochotu splňovat požadavky zaměstnavatele.

Specialistka na řízení lidských zdrojů Hana Velíšková ve své publikaci (2007, str.24) uvádí: „*Předsudky mají zelenou v organizacích, které nechávají posouzení kandidátů o zaměstnání pouze na osobním pocitu liniových manažerů. Řada studií dokazuje, že takový výběr vykazuje až třicetiprocentní chybovost!*“ Dále se zabývá tzv. příkladem amatérských filmových herců, kteří na první dojem působí velmi sympaticky a při povrchním rozhovoru často dokáží sebevědomě a umně prodat své pracovní úspěchy. V praxi se pak často ukáže, že nadaný uchazeč nedisponuje deklarovanými dovednostmi. Kromě uvedeného konstatuje, že „*Správně nastavený proces náboru a výběru je klíčovým prostředkem k tomu, aby organizace měla správné lidi na správných místech. Proto je podstatné, aby byly hodnoceny objektivní předpoklady kandidátů pro výkon práce. Jen tehdy, když organizace nediskriminuje, je schopna najímat si opravdu ty nejlepší.*“

Předejít subjektivnímu výběru, předsudkům a uplatňování genderových stereotypů lze pomocí kvalitně propracovaných pracovních procesů, jenž zaručují transparentnost rozhodovacího procesu, kdy je hodnocena objektivní kvalifikace a dovednosti uchazečů. Již zmiňovaná socioložka Kateřina Machovcová (2006) klade důraz na kombinaci metod při výběrovém řízení a důležitost nespolehat se na informace uvedené v životopisu nebo při stručných pohovorech. V následujících bodech jsou vyjmenovány hlavní znaky náboru a výběru.

- interní a externí nábor;
- popisy práce a specifikace vhodného kandidáta;
- psychologické testy;
- kompetenční pohovory;
- assesment centra.

Zaměřujeme-li se na rovnoprávné uplatnění žen a mužů při náboru nových kandidátů je nutné získat co nejširší počet uchazečů a to nejen otisknutím inzerátů, ale i jejich aktivním oslovením. Interní nábor napomáhá rozvoji vnitřní kariéry, umožňuje, aby se na základě předem daného, jasného postupu mohli na nabídku volné pracovní pozice přihlásit všichni zaměstnanci. To dává možnost zejména ženám dosáhnout na pozice managementu, neboť jak je známo, ve vedoucích pozicích pracují převážně muži. Podstatný je pro tento typ náboru souhlas ve vedení společnosti, poněvadž častým úskalím bývá neochota manažerů uvolňovat klíčové lidi do pozic v jiných odděleních. V případě externího náboru je stále větší problém sehnat na volná pracovní místa vhodné kandidáty. Spletité podmínky musí navíc řešit organizace, které dle typu podnikání jsou chápány jako převážně „ženské“, např. školství, pošta či naopak „mužské“ automobilový průmysl, počítače. V obou případech náboru a výběru je nutné sestavit jasně dané schéma, aby bylo dosaženo objektivního hodnocení uchazečů. Náboroví pracovníci by měli mít na volné pozice vypracovány jasné popisy práce, seznamy požadovaných kompetencí a specifikaci, jaký má ideální kandidát být, jaké má dosavadní zkušenosti, dovednosti a znalosti. Odbornice Hana Velíšková (2007) tvrdí, že společnostem, které při náboru používají popisy práce a specifikace se lépe daří budovat různorodé týmy a zvyšovat tak podíl žen ve vyšších řídicích úrovních.

Mezi nenáročné metody poznání kvalit uchazeče řadíme kompetenční pohovor přesto, že vykazuje řadu nedostatků je stále pro většinu personalistů neopominutelnou částí výběrových procedur. Na tento způsob výběru je nutné se důkladně připravit a stanovit si kroky, jak budeme postupovat. V první řadě je nutné určit jaké dovednosti a vzory chování požadujeme pro výkon dané funkce, zformulovat si dotazy k otestování požadovaných kompetencí a u získaných odpovědí provést pravdivost důsledným ověřením. Doplňkovou metodou k pohovoru je psychologický test. Tyto testy zpřesňují a potvrzují závěry z kompetenčního pohovoru. Velkým přínosem jsou zejména při odhadování potenciálu uchazečů. Rovněž assesment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení, zda a do jaké míry vyhovují uchazeči kultuře organizace. Metoda, která je založena na pozorování jednání lidí v různých situacích, praktických případových studiích je obzvláště vhodná při náboru na vedoucí funkce a hojně využívaná i při výběru absolventů.

Abychom předcházeli možným stížnostem na diskriminaci při výběrovém řízení je dle Davida Martina (2007) důležité mít v každé fázi zaznamenány podrobnosti procesu do souvislého, trvalého záznamu. Takovýto protokol by obsahoval všechny obdržené přihlášky,

detaily týkající se kandidátů vybraných pro pohovor a těch, kteří byli zaevidováni do užšího seznamu. Mimo zmiňovaná fakta by dále záznam obsahoval kritéria výběru uchazečů a podrobnosti o jejich případných úspěších včetně důvodu nenabídnutí pozice jiným uchazečům z užšího seznamu.

2.6.2. Rozvoj kariéry a vzdělávání

Manažer pro lidské zdroje David Martin ve své knize (2007) upozorňuje na skutečnost, že většina organizací nyní prochází daleko rozsáhlejšími a rychlejšími změnami než v minulých letech. Tento trend vyžaduje od zaměstnanců osvojování nových dovedností a způsobů práce. Potřeby kvalifikačního růstu tak musí vycházet z podnětu vrcholového managementu a z reakce na vývoj trhu. V knize *Rozvoj lidských zdrojů* (2007, str. 470) Michael Armstrong cituje definici rozvoje Harrisonové jako *„vzdělávací zážitky jakéhokoli druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k ‚dlouhodobosti‘ (dlouhodobě se uchovávají).“*

Zákon v této oblasti nedává žádné ustanovení, kterým se má organizace řídit a právě proto počet organizací, které mohou prokázat vyvážený poměr obou pohlaví na všech úrovních řízení je v České republice velmi nízký. Jak již bylo zmíněno v předcházející subkapitole 1.4.3. Rovné příležitosti – přinášejí ženy v top-managementu firmě zisk, existují studie, které dokazují, že vyšší účast žen v managementu má pozitivní vliv na výkonnost organizace. Součinnost mužů a žen přispívá v organizaci ke komplexnějšímu zastoupení manažerských dovedností a organizace jsou schopny vybírat jen ty nejlepší. Podobně jako u náboru a výběru je i pro proces rozvoje kariéry nezbytné, aby byl transparentní a měl nastaven mechanismus k zabránění uplatňování stereotypů. V programech rozvoje se klade důraz na plánování osobního rozvoje a na plánování učení se ze skutečností. Lze přitom použít formy nástupnických programů, rozvojových center, mentoringu a koučingu.

Nástupnické programy přispívají k dosažení vyšších pracovních pozic v organizaci z vlastních zdrojů, a tím stupňují vyhlídku v kariéře ženy. *„V rámci nástupnických programů manažeři určují pracovníky, kteří je případně mohou nahradit v jejich pozici. Vytipovaným ‚nástupcům‘ je věnována nadstandardní podpora v oblasti rozvoje, aby byli na povýšení co*

nejlépe připraveni.“, říká Hana Velíšková (2007, str.30). Další možností je výběr talentovaných jedinců pomocí rozvojových center. Cílem rozvojových center není výběr uchazečů k obsazení volných pracovních pozic, ale stanovení možného potenciálu a určení oblastí pro rozvoj talentovaných zaměstnanců. Podstatné je, aby i v těchto centrech byly nastaveny rovné šance a při testování byla zařazena vyčerpávající stupnice všech možných dovedností připisovaných mužům i ženám. V souvislosti s procesem plánování kariéry se občas hovoří o jevu zvaném skleněný strop, jenž brání ženě v postupu do vyšších pozic, tento pojem jsme blíže objasnili v kapitole 1.5.2. Právě mentoring a koučing, jenž jsou další eventuality v oblasti profesního rozvoje, znamenají osvědčený prostředek k odbourávání tohoto fenoménu. Ve společnosti převládá stále pověra, že ženy nemají zájem o profesní růst, eventuálně, že nemají kvalitní manažerské schopnosti, nebo že si ve vedoucím postavení nedokáží získat autoritu u mužských podřízených. Mentoring a koučing jsou techniky, při nichž talentovaným zaměstnancům pomáhá v osobním rozvoji zkušenější manažer, kolega či patřičně vyškolený kouč. Liší se pouze metodou. Koučing je založen na účelově vedeném dialogu mezi zaměstnancem a koučem k pochopení vlastního potenciálu a jeho následného využití. Mentoring školené jedince posouvá k vyšším cílům a připravuje je i pro náročnější a větší záležitosti jako je postup v kariéře. Již zmiňovaný David Martin (2007, str. 469) definuje mentoring jako *„metodu pomáhání lidem při učení na rozdíl od koučování, které je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopností lidí. Jde o vzdělávání při výkonu práce, které samozřejmě je tím nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel pracovního místa nebo role potřebuje.*

Zaměstnavatelé by měli zhodnotit, zda jsou možnosti vzdělávání stejně dostupné pro všechny zaměstnance, zda je provedena dostatečná informovanost všech, jestli se konají v přijatelnou dobu a zda jsou všichni stejnou měrou vybízeni k účasti.

2.6.3. Odměňování

Jedním ze základních principů rovnoprávnosti na trhu práce je rovné mzdové ohodnocení žen a mužů. Jak říká Zákoník práce *„za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.*“ Základním krokem k zajištění rovnosti v odměňování by měla být analýza současného stavu. Systém odměňování je nutno pravidelně prověřovat, aby se posoudila jeho

efektivnost a zda odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Je vhodné, aby personální útvar systém odměňování trvale sledoval a prováděl srovnávací analýzy zvláště co se týče údajů o zvyšování kvalifikace, povyšování a o vyplacených částkách na základě systému odměňování podle výkonu.

Právnička Barbara Havelková (2007, str. 74) stanovuje kritéria obecného charakteru, jenž by měla být použita při vytváření spravedlivého a transparentního systému odměňování s totožnou odměnou. Těmito kritérii jsou:

- *srovnatelné vzdělání, znalosti a dovednosti;*
- *vykonávané činnosti mají srovnatelnou složitost, náročnost a obsahují srovnatelnou odpovědnost;*
- *činnosti jsou vykonávány za srovnatelných pracovních podmínek, co se týká jak rozvržení pracovní doby tak působení negativních vlivů pracovního prostředí.*

Na obecná kritéria plynule navazují kritéria konkrétní, kdy se posuzuje odměna až po provedení konkrétního výkonu práce a to formou motivačních složek mzdy. V obou případech by měřítko hodnocení výkonnosti a výsledků mělo být předem známo, jasně vysvětlitelné a doložitelné.

Jak ve své publikaci uvádí Hana Velíšková (2007) objektivitu systému odměňování pomáhají společně zajišťovat tři pilíře. Prvním z nich je spolehlivý a aktuální interní a externí platový průzkum na všech pozicích jak u mužů, tak žen se zřetelem na dosavadní pracovní výkon a zkušenosti. Následuje mechanismus každoročních pravidelných úprav platů, který zohlední nejen srovnání s externím trhem, ale i interní výsledky organizace, dále bere v úvahu zkušenosti, znalosti a výkon jednotlivce a srovnává danou pracovní funkci s trhem a ostatními funkcemi v organizaci. Třetím pilířem je optimální nastavení pevné a pohyblivé složky platu. Jinými slovy řečeno, jedná se o kvalitní prémiový systém, který motivuje zaměstnance a vede ke zvýšení pracovního výkonu.

Jestliže má společnost zájem o nediskriminační odměňování, měla by rovněž zvážit plán flexibilních výhod neboli cafeteria, který v dodržování pravidel rovných příležitostí platí za nejlepší praxi. Nabízí totiž možnost zohlednění rozdílných preferencí zaměstnanců dle jejich aktuální osobní, rodinné či zdravotní situace. Mezi tyto benefity patří např. firemní rekreační zařízení, školka či jesle na pracovišti, možnost práce z domova aj.

Z uvedených personálních činností v Human Resources procesech je zřejmé, že dodržování rovných příležitostí v organizaci úzce souvisí s kvalitou implementace konceptu řízení lidských zdrojů.

3. PROFIL SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S.P.

Ačkoli se situace rovného postavení mužů a žen na pracovním trhu neustále zlepšuje a existuje již řada firem, které k této problematice aktivně přistupují, zůstává stále ještě velké množství společností, které se touto oblastí nijak zásadně nezabývají. Jak si na tomto poli vede druhý největší zaměstnavatel v České republice s cca 37 000 zaměstnanci, mi vniklo myšlenku danou problematiku prozkoumat v organizaci, kterou důvěrně znám. Zajímalo mě, jak rovnoprávnost vnímají jednotliví zaměstnanci a zároveň moji kolegové a kolegyně, zda se již setkali s nějakou formou diskriminace na svém pracovišti, nebo jak vnímají svůj profesní růst ve firmě. Při výběru bylo přihlíženo nejen k faktu, že zde pracuji, ale i k mnoha dalším okolnostem, jakými jsou např. solidnost zaměstnanců, rozsáhlá síť poboček, velké množství pracovníků aj.

S nástupem jednadvacátého století přicházejí zásadní změny. Rychlý rozvoj technologií a liberalizace ekonomiky ovlivnily i oblast poštovních služeb a tradiční poštovní organizace se postupně transformují na běžné obchodní podniky. Mění se i Česká pošta, s.p. Z někdejší instituce se stal silný a úspěšný komerční subjekt, který dokáže aktivně reagovat na nové požadavky obchodu a komunikace.

Česká pošta se řadí mezi jedny z mála podniků, které v současné době ze 100 % vlastní stát. Současná probíhající postupná transformace pošty na akciovou společnost dosáhne vrcholu v roce 2013, tj. v době, kdy by mělo dojít k úplné liberalizaci evropského poštovního trhu.

Česká pošta již řadu let hospodaří se ziskem. Přesto, že se jedná o státní podnik, zajišťuje své příjmy tržním hospodařením, bez finanční podpory státu. V letošním roce zahájila sedmnáctý rok přepravy poštovních zásilek po celém území České republiky v silném konkurenčním prostředí.

Základní identifikační údaje ČP:

Obchodní jméno: Česká pošta, s.p.

Sídlo: Praha 1, Politických vězňů 909/4, PSČ 225 99

Právní forma: Státní podnik
Předmět podnikání: Viz příloha č. 2
Generální ředitelka: Ing. Marcela Hrdá
IČ podniku: 47 11 49 83
Zakladatel: Ministerstvo vnitra České republiky
Logo:



Česká pošta



Česká pošta

Zdroj: www.cpost.cz

3.1. Z historie poštovníctví

„Slovo pošta pochází z latinského „posita“ – položená. „Statio posita“ neboli stanice položená bylo místo, odkud se dala poslat či vyzvednout zásilka. Doprava zpráv, tedy činnost, která je pro poštu základním posláním, má téměř tak starou historii jako lidstvo samo. Původně pošta sloužila zájmům panovníka, ale postupem času přestala být výsadou vládnoucích tříd a celkový vývoj společnosti si vynutil její všeobecné používání.

K zásadním změnám v organizaci dopravy zpráv, oproti způsobům používaným ve starověku a středověku, přinesla střeoevropským zemím první léta panování rakouských Habsburků, kdy se začal rodit systém jednotné „státní“ pošty. V roce 1527 bylo prvně zřízeno Ferdinandem I. poštovní spojení mezi Prahou a Vídní a do konce 16. století měla Praha ještě další přímá spojení, a to s Řeznem a s Lincem. V polovině 17. století se postupně začala tvořit síť trvalých poštovních spojů spojujících naše území se sousedními státy. Ještě později, v průběhu 18. století, se definitivně stala veřejnou službou a počala krok za krokem nabírat svoji současnou podobu. Od počátku 19. století nároky na poštovní dopravu stoupají a s

rozvojem techniky dochází i k využívání nových dopravních prostředků jako jsou železnice, lodě a automobily, později letadla.“(Průvodce poštovními službami, str.6)

Počátkem roku 1925 byl vytvořen státní podnik Československá pošta, jehož hospodaření se řídilo obdobnými pravidly, jaká platila v soukromých firmách. Reformní úsilí se brzy projevilo v příznivých hospodářských výsledcích. Zvrat nastal s příchodem celosvětové hospodářské krize, kterou se podařilo poště s vypětím všech sil překonat. Během okupace byla poštovní správa zcela závislá na protektorátní správě a na říšském ministerstvu pošt.

Po skončení okupace v květnu 1945 bylo znovu obnoveno ministerstvo pošt, vyhlášen nový poštovní zákon a od 1. července 1949 obnoven státní podnik Československá pošta, ze kterého byl po nástupu komunistického režimu vytvořen národní podnik. V důsledku nové orientace státu bylo ministerstvo pošt na počátku 50. let přejmenováno podle sovětského vzoru na ministerstvo spojů, což bylo doprovázeno rozsáhlou reorganizací. Poštovní služby se postupně dostávaly na samý okraj zájmu a v popředí byly telekomunikace a radiokomunikace jako účinný nástroj propagandy. Přesto se podařilo prosadit některé nové služby a technologické postupy, které zabezpečovaly alespoň nejnutnější chod.

K zásadní změně v konzervativním nahlížení na poštu došlo na konci roku 1989 na kongresu Světové poštovní unie, na němž byla akceptována idea odstátnění a deregulace pošty, její následné privatizace a liberalizace poštovního trhu. Došlo tak k rozdělení dosud jednotného resortu pošty a telekomunikací a od 1. ledna 1993 se stala Česká pošta státním samostatně hospodařícím podnikem.



Zdroj: Sbírky Poštovního muzea České pošty, s.p.

3.2. Novodobá historie v datech

- 31. 12. 1992 byla z rozhodnutí Ministerstva hospodářství ČR Správa pošt a telekomunikací s.p. rozdělena na dva samostatné podniky (Českou poštu, s.p. a SPT Telecom s.p.);
- 1. 1. 1993 byla společnost Česká pošta, s.p. založena Ministerstvem hospodářství ČR na dobu neurčitou se sídlem v Praze; v současné době podniká pod obchodním jménem: Česká pošta, s.p. a je vedena v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, v oddílu A, vložce 7565;
- 1. 7. 2000 vstoupil v platnost zákon č. 29/2000 Sb. o poštovních službách
- 1. 4. 2005 byl dohledem nad Českou poštou, s.p. pověřen Český telekomunikační úřad;
- 22. 11. 2006 pověřila dozorčí rada generálního ředitele České pošty vytvořením projektu přeměny České pošty, s.p. na akciovou společnost.
- 5. 12. 2008 byla rozhodnutím Českého telekomunikačního úřadu udělena České poště, s.p. poštovní licence na období 1. 1. 2009 – 31. 12. 2012;

3.3. Strategie podniku

Dozorčí rada České pošty, s. p., schválila pro období 2006 – 2010 následující úkoly k realizaci „Strategického rozvoje České pošty“:

- 1) zavedení odděleného účtování univerzálních a ostatních služeb;
- 2) centralizace činností s cílem vytvořit systém liniového řízení, včetně řízení pošt;
- 3) zrušení specializovaných odštěpných závodů a úprava struktury generálního ředitelství;
- 4) vytvoření systému obsluhy klíčových zákazníků;
- 5) přehodnocení a sjednocení stávajícího produktového portfolia a sjednocení cenové politiky;
- 6) vytvoření systému vývoje produktů podle jednotlivých zákaznických segmentů (produkt development), včetně vyhledávání nových příležitostí;
- 7) vytvoření systému organizace spolupráce se strategickými partnery – ČSOB, a. s., a Českou pojišťovnou, a. s.
- 8) návrh úpravy systému motivace zaměstnanců v souladu s firemními cíli.

3.4. Poskytované služby

Česká pošta zajišťuje pro zákazníky široké portfolio služeb od přepravy dokumentů a věcí až po poskytování služeb peněžních (výplata důchodů aj.). Soubor služeb je neustále inovován a jsou formovány jeho další varianty tak, aby byl naplněn hlavní cíl – spokojenost zákazníků a jejich přeměna v dlouhodobé partnery.

Podstatou skladby služeb České pošty je přeprava listovních zásilek. Rozvoj elektronických médií sice postupně nahrazuje tradiční formy zasílání informací, přesto Česká pošta přepravuje nadále významné množství listovních zásilek – obyčejných, doporučených i cenných.

Základní balíkovou službou je přeprava obyčejných balíků a na ni navazují další s přidanými službami – cenné balíky a expresní balíkové služby zajišťované pro B2B a B2C. Přes sílící konkurenční tlak v této oblasti si Česká pošta drží svoji tržní pozici, daří se jí udržet dlouhodobé vztahy se zákazníky, podpořit jejich loajalitu a stupňovat výši podaných zásilek.

Prostřednictvím rozsáhlé sítě pošt a doručovatelů zajišťuje Česká pošta také distribuci propagačních materiálů. Služby spojené se zasíláním adresných zásilek jsou realizovány službou Obchodní psaní, pro další část segmentu zákazníků je zavedena tzv. Tisková zásilka.

Rozvoj elektronických služeb je pro Českou poštu z hlediska dalšího vývoje jednou z priorit. Doplnění, případně substituce stagnujících nebo slábnoucích tradičních služeb službami moderními by měly podniku umožnit lépe plnit její poslání. K již poskytovaným elektronickým službám patří provoz Centrální adresy, webového serveru uveřejňujícího veřejné zakázky a dražby, a provoz Registrované elektronické pošty – obdoby zásilky s doručenkou. Jako veřejná certifikační autorita nabízí Česká pošta různé úrovně zabezpečení elektronické komunikace prostřednictvím elektronického podpisu i šifrování ve formě certifikátu PostSignum VCA a pro komunikaci s úřady státní správy prostřednictvím kvalifikovaného certifikátu.

Novým projektem od roku 2008 je zavedení pracovišť Czech POINTu neboli Českého Podacího Ověřovacího Informačního Národního Terminálu jako univerzálního kontaktního

místa občanů s veřejnou správou, je jednou z významných aktivit vlády při rozvoji eGovernmentu.

Rozsah služeb doplňují peněžní a pojišťovací služby. Prostřednictvím České pošty lze platit jednotlivé poplatky, zřízovat si a vést bankovní účty, spořit, půjčovat si finanční prostředky a podobně. Partnerem pro poskytování bankovních služeb je ČSOB – Poštovní spořitelna, úvěry se poskytují ve spolupráci se společností Home Credit. Dále je možné uskutečnit prostřednictvím sítě pošt rychlé zasílání peněz ve spolupráci s bankou Western Union. Rovněž lze na každé poště uzavřít také pojištění, ať již pojištění penzijní, stavební, životní nebo pojištění motorových vozidel. Z široké škály poskytovaných služeb si ještě připomeňme stále hojně rozšířené SIPO neboli soustředěné inkaso plateb obyvatelstva.

Na každé poště je vedle klasických poštovních a bankovních služeb uskutečňován i prodej zboží – je zde možné koupit tisk, telefonní karty, dobíjecí kupóny, dálniční známky, pohlednice, filatelistické zboží, i zboží papírenské.

Významným mezníkem bylo v roce 2008 rozhodnutí státu svěřit České poště provozování Informačního systému Datových schránek. Ty se v roce 2009 staly komunikačním prostředkem pro orgány veřejné moci a právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku.

3.5. Struktura poštovní sítě

Poskytování a provozování poštovních služeb je dosud zajišťováno na území České republiky prostřednictvím regionálních jednotek České pošty, s.p. v jednotlivých krajích. Proces řízení pak zajišťují singulární divize v čele s vrchními řediteli a jim podřízené úseky a sekce. (viz příloha č.3).

Rozložení koncových bodů poštovní sítě v roce 2008 vypadalo následovně:

- 3 392 pošt a 15 poštoven;
- 14 dislokovaných přepážek;
- 23 746 poštovních schránek;
- 42 283 poštovních přihrádek;
- 10 453 doručovacích okrsků.

3.6. Firemní kultura a firemní hodnoty

Česká pošta má snahu být moderní a efektivně řízenou společností. Jejím základem jsou především zaměstnanci, jejichž chování a přístup k práci výrazně ovlivňuje další růst firmy. Z tohoto důvodu je klíčem ke společnému úspěchu výkonově zaměřená a zákaznický orientovaná firemní kultura. Firemní kulturu České pošty je možné definovat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které sdílejí všichni zaměstnanci, a které se projevují v jejich myšlení, cítění a chování. Jsou to zásady, které uplatňují všichni zaměstnanci a jsou na základě nich hodnoceni. Firemní kultura je založena na 5 firemních hodnotách:

- 1) spokojený zákazník je náš cíl;
- 2) kvalita a výkon rozhodují o úspěchu;
- 3) odpovědnost je pro nás samozřejmostí;
- 4) hledáme nové cesty;
- 5) jsme loajální tým.

Firemní hodnoty blíže specifikuje tzv. poštovní desatero, jehož znění je následující

- 1) vnímáme potřeby klientů a děláme vše pro jejich spokojenost;
- 2) profesionálním přístupem překonáváme očekávání zákazníků;
- 3) klientům trvale poskytujeme vysokou kvalitu produktů a služeb;
- 4) vždy pracujeme s maximálním nasazením;
- 5) každý z nás je osobně odpovědný za výsledky České pošty;
- 6) se svěřenými hodnotami klienta zacházíme odpovědně;
- 7) změnu chápeme jako příležitost k růstu a zlepšení kvality;
- 8) pracujeme na sobě a vedeme druhé osobním příkladem;
- 9) vynikajících výsledků dosahujeme vzájemnou spoluprací;
- 10) jsme loajální k České poště.

Firemní hodnoty společně s poštovním desaterem, které tvoří firemní kulturu České pošty, se projevují nejen sounáležitostí zaměstnanců se společností a pozitivním přístupem ke spolupráci, ale také v jednání s jejími zákazníky, kteří se k České poště budou rádi vracet.

Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

3.7. Úsek řízení lidských zdrojů a jeho členění

Úsek řízení lidských zdrojů v České poště se skládá ze čtyř sekcí:

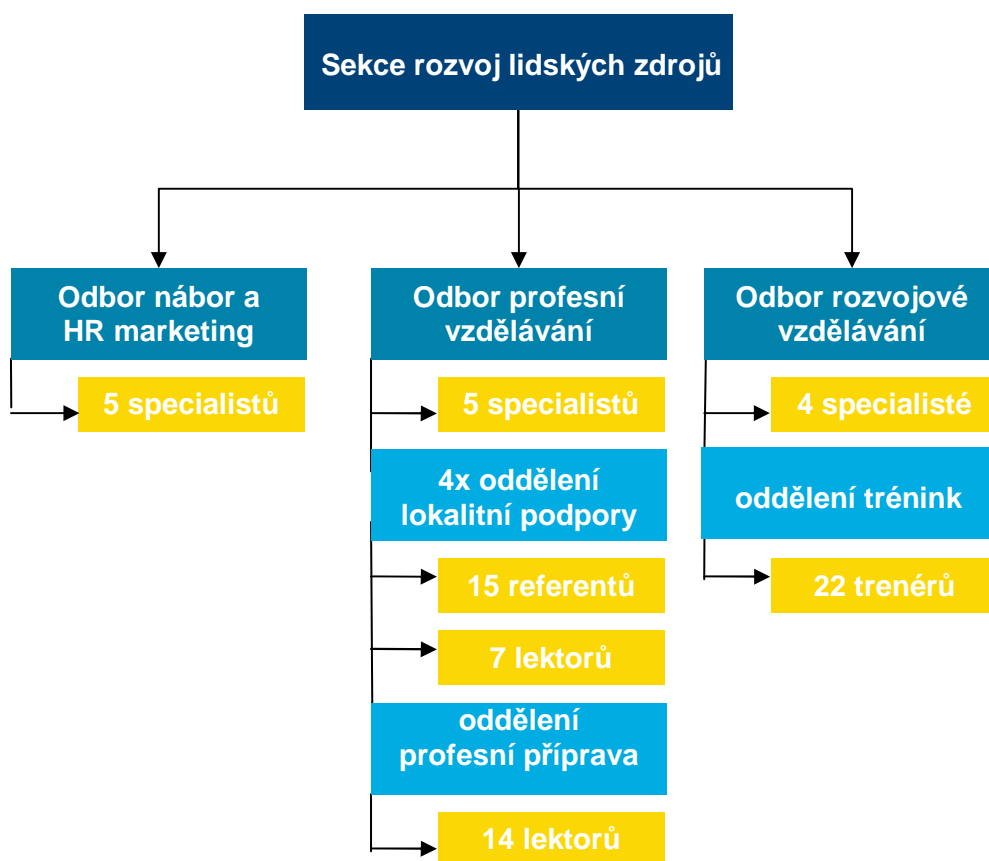
- sekce lidské zdroje – front office;
- sekce benefity a odměňování;
- sekce personální procesy – back office
- sekce rozvoj lidských zdrojů;

Sekce lidské zdroje – front office je členěna do odborů dle oblastí, resp. regionů. Front office konzultanti jsou HR partnery klientských jednotek a poskytují odbornou podporu a poradenství při řešení všech otázek v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucím zaměstnancům na všech úrovních řízení. Kromě toho jsou angažováni v procesu získávání a výběru zaměstnanců a jejich umisťování v organizační struktuře podniku.

Sekce benefity a odměňování odpovídá za řízení procesu plánování osobních nákladů, počtu zaměstnanců a zpracovává reporty. Dále řídí systémy odměňování, správu benefitů a Fond kulturních a sociálních potřeb.

Sekce personální procesy – back office odpovídá za administraci procesu vzniku, změny a ukončení pracovněprávního vztahu. Zajišťuje zpracování mezd včetně odvodů a komunikace s příslušnými orgány státní správy či pojišťovnami v oblasti mzdové a personální agendy. Rovněž zajišťuje procesní podporu realizace organizačních změn a údržbu organizační struktury v SAP HR.

Prioritou sekce rozvoje lidských zdrojů je poskytování služeb a poradenství v této oblasti v návaznosti na strategii a priority České pošty a její zástupci odpovídají za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které mají úzkou návaznost na firemní hodnoty. Sekce zajišťuje proces adaptace a aktivity zaměřené na podporu vedoucích zaměstnanců a uvolňovaných zaměstnanců, kteří ukončují pracovní poměr v České poště z organizačních důvodů. Mimo jiné odpovídá za aktivity a nástroje vedoucí ke zvýšení atraktivity České pošty jako perspektivního zaměstnavatele. Tato sekce se dále segmentuje na odbor náboru a HR marketingu, odbor profesního vzdělávání a odbor rozvojového vzdělávání, jejíž organizační struktura je níže zobrazena.



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

V rámci odboru nábor a HR marketing se podnik stará o širokou škálu aktivit a nástrojů týkající se náboru a personálního marketingu. Personální marketing zajišťuje činnosti a nástroje ke zvýšení atraktivity České pošty jako perspektivního zaměstnavatele prostřednictvím spolupráce se středními a vysokými školami. Při náboru zaměstnanců tvoří metodické podpory pro vedoucí zaměstnance k účinnému náboru a výběru uchazečů, jako je například manuál vedení přijímacího pohovoru (viz příloha č. 4) V oblasti adaptace odbor formuje pravidla, která usnadní a urychlí přizpůsobení nových zaměstnanců České pošty na pracovním místě a připravuje nástroje pro vedoucí zaměstnance, aby adaptace byla co nejúčinnější.

Nemalou úlohu sehrává tento odbor také při uvolňování zaměstnanců tzv. **outplacementu**. Program Outplacement je zcela nová aktivita, která dosud v České poště nebyla uplatňována a jehož hlavním posláním je přispívat k zajišťování rovného přístupu k zaměstnání prostřednictvím inovativních postupů potlačujících diskriminaci a nerovnost v práci a při hledání zaměstnání. Důvodem, proč vedení České pošty rozhodlo o realizaci tohoto

programu, je princip společenské odpovědnosti, který spočívá v přípravě manažerů na zvládnutí procesu uvolňování zaměstnanců. Současně je poskytována podpora zaměstnancům pro zvládnutí jejich situace, která nastává v důsledku organizační změny.

Dalším odborem v sekci řízení lidských zdrojů je odbor profesního vzdělávání jehož hlavním cílem je zajištění profesní, normativní a odborné připravenosti zaměstnanců, potřebné k výkonu jejich pracovní funkce a cílené prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace. Ucelený systém profesního vzdělávání je zaměřen na získání znalostí v oblasti legislativně stanovených školení (např. řidiči, svářeči, motorové vozíky, atp.), na získání a udržení znalostí a dovedností v oblasti kvalifikační přípravy zaměstnanců, která vychází z velkého portfolia poskytovaných produktů a služeb, dále pak na nezbytnou znalost produktů aliančních partnerů a další odborné vzdělávání. Do systému profesního vzdělávání náleží rovněž zvyšování a prohlubování kvalifikace, např. studiem při zaměstnání. Mezi nosné vzdělávací aktivity, zařazené do systému profesního vzdělávání, patří kvalifikační příprava. Kvalifikační příprava je tvořena soustavou základních a provozních kvalifikačních kurzů, které jsou obsaženy v Katalogu kvalifikační přípravy. Součástí Katalogu kvalifikační přípravy jsou také katalogové listy aplikace APOST. Jednotlivé katalogové listy poskytují podrobné informace o základních parametrech kurzu, např. rozsah, cílovou skupinu, časové dotace, obsah, navazující studium a potřebné dokumentace ke kurzu. Informační zdroj nesoucí název Podnikový portál, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci podniku využívá i odbor profesního vzdělávání k předání údajů, jak o základních poskytovaných službách České pošty, tak méně tradičních službách e- Governmentu, či přímo povinných školeních, které ukládá zákon, mezi které se řadí obsluha motorových manipulačních vozíků nebo zákon o získávání a zdokonalování způsobilosti k řízení motorového vozidla. Absolvování pravidelného školení v rámci zdokonalování odborné způsobilosti řidičů se již druhým rokem provádí formou e-learningu.

Třetím a posledním odborem je rozvojové vzdělávání. Rozvoj zaměstnanců je jedním z důležitých předpokladů budoucího úspěchu. Česká pošta si to uvědomuje, investuje do rozvoje svých zaměstnanců a podporuje tak jejich osobní i kariérní růst. Rozvojové vzdělávání na České poště poskytuje zdokonalení se v **měkkých dovednostech**, které umožňují lépe zvládat každodenní práci. Veškeré vzdělávání probíhá cíleně a vychází z potřeb jednotlivce a potřeb firmy. Jedním z důležitých nástrojů rozvoje zaměstnanců jsou rozvojové

programy a trénink měkkých dovedností. Termín měkké dovednosti vyjadřuje, jak dobře se člověk dokáže vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samým.

Odbor rozvojového vzdělávání v současném období preferuje tyto aktivity:

- program Vzdělávání pro transformaci;
- nový systém tréninku, který zahrnuje nové tréninkové moduly a systém vyhodnocení a zpětné vazby z realizovaných tréninků;
- nový systém hodnocení založený na firemních hodnotách s výstupy do odměňování, vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců;
- nastavení systému zástupnictví a nástupnictví na vybrané pozice včetně rozvoje talentovaných zaměstnanců.

Výše zmíněné Vzdělávání pro transformaci, je jedním z hlavních programů, jehož cílem je připravit vedoucí pracovníky na úspěšné zvládnutí transformace České pošty. Program je zaměřen především na rozvoj manažerských a obchodních dovedností a podporuje zaměstnance při zvládání změn. Nedílnou součástí programu je práce se skupinami klíčových zaměstnanců, kteří jsou vybráni z řad výkonných zaměstnanců tak, aby podpořili změny v provozu České pošty, komunikovali s kolegy a byli vedoucím zaměstnancům oporou. Této skupině zaměstnanců je věnována v rámci vzdělávání zvýšená pozornost, jsou pro ně organizována setkání s rozvojem jejich dovedností tak, aby svoji roli dokázali naplnit. V provozu České pošty působí interní trenéři, kteří zaměstnance, na základě požadavku vedoucích, trénují v oblastech, které jsou pro výkon jejich práce nejdůležitější. U pracovníků přepážek se jedná o klientský přístup a obchodní dovednosti, u vedoucích o manažerské dovednosti a u klíčových zaměstnanců o zvládání změn. Vzhledem k tomu, že Česká pošta je firma obchodní, podporuje také nejlepší prodejce. Klíčoví prodejci jsou zaměstnanci, kteří vynikají v obchodě s produkty, mají obchodní potenciál a motivaci prodávat. Trenéři se ve spolupráci s obchodníky a aliančními partnery této skupině věnují a pomáhají jim dosahovat vysokých prodejních výsledků, které jsou nezbytným předpokladem proto, aby se mohli stát klíčovým prodejcem.

Krátkým pohledem do nedávné minulosti se můžeme přesvědčit jakých výsledků v oblasti profesního a rozvojového vzdělávání dosaženo. Vzdělávací akce v roce 2007 absolvovalo celkem 66 137 zaměstnanců. Těžiště spočívalo v akcích zaměřených na získávání

a rozvoj kvalifikace v oblasti poštovních služeb. Významné z hlediska podpory kvality poskytovaných základních služeb bylo pokračování školení a přezkušování zaměstnanců zahájené v roce 2006. Do pololetí roku 2007 bylo přezkoušeno 21 806 provozních zaměstnanců, celkově 32 594 zaměstnanců.

Ve spolupráci se strategickými partnery byl nastaven a zaveden specializovaný systém vzdělávání pracovníků České pošty pro finanční služby, aby úroveň znalostí produktů a péče o zákazníka byla srovnatelná s ostatními bankovními a pojišťovacími institucemi. V objemu realizovaných školících aktivit hrály významnou úlohu kurzy pořádané v rámci projektu Bankovní akademie Poštovní spořitelny. Tyto kurzy byly prvotně zaměřené na zdokonalování a rozšiřování produktových znalostí přepážkových zaměstnanců a navíc pomáhaly podpořit obecné obchodní dovednosti. Obdobné typy školení byly pořádány Českou pojišťovnou, a.s.

Dále pokračovala školení zaměřená na trénink v obchodních dovednostech a zdokonalení profesního jednání pracovníků poštovních přepážek. Školení a následná péče byla zajišťována na 328 poštách sborem 30 interních trenérů profesního jednání. V oblasti rozvoje kvalifikace byly v úseku náměstka pro obchod zahájeny akce orientované na podporu obchodních dovedností. Dále proběhly kurzy pokrývající široký rámec odborného vzdělávání v oblasti IT na všech úrovních, v ekonomii, v oblasti daní, účetnictví, práva, personalistiky apod. Bylo zajištěno i proškolení zaměstnanců na provádění vysoce specializovaných oprav a údržby zařízení v Postservisu a požadovaná normativní školení, především školení řidičů. Celkové náklady vynaložené na vzdělávání činily cca 21,58 mil. Kč. Průměrné výdaje na jednoho účastníka školení činily 326 Kč, na jednoho zaměstnance 583 Kč.

Celá činnost sekce rozvoje lidských zdrojů je vyjádřena následujícím zobrazením, kde všechny zajišťované oblasti na sebe navzájem navazují a tvoří tak nekonečně opakující se kruh.



Zdroj: Interní materiály České pošty, s.p.

3.8. Struktura zaměstnanců a mzdy

Období od roku 2007 se vyznačuje rozsáhlými změnami organizační struktury České pošty a následně racionalizací počtu pracovních míst. Organizační změny postupně zahrnovaly zrušení provozně technických jednotek, odštěpných závodů, snížení počtu úseků a jejich průběžnou restrukturalizaci. V návaznosti na změny organizačních struktur se postupně snižuje počet stupňů řízení a počet pracovních míst. V důsledku organizačních změn bylo uvolněno jen v roce 2008 s odstupným 1 816 zaměstnanců.

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2008 činil 36 332 přepočtených osob. Z tohoto počtu tvořili 30,48 % pracovníci poštovních přepážek, 33 % poštovní doručovatelé, 8,71 % pracovníci přepravy, 7,63 % správa a 20,18 % ostatní pracovníci.

Mzdová politika České pošty byla v posledních letech zaměřena na sjednocení systému odměňování v rámci celé České pošty a na jeho zjednodušení a zprůhlednění. Zásady odměňování se změnily k 1. dubnu 2008. Ve vazbě na změnu zásad odměňování byl aktualizován také systém typových pozic. Každá typová pozice je vytvořena na základě hodnocení kritérií náročnosti práce, nároků na kvalifikační požadavky a osobnostních předpokladů. Pro typovou pozici je dále stanovena úroveň mzdy a je přiřazena k pracovním místům se stejnou nebo podobnou náplní práce, a tak je zajištěna rovnost v odměňování. Se zavedením typových pozic souvisí změna zařazení zaměstnanců do profesních skupin.

Průměrná vyplacená měsíční mzda v roce 2008 dosáhla 20 565 Kč, což v porovnání s předchozím rokem znamená nárůst o 3 113 Kč (tj. o 17,84 %). Další příjmy zaměstnanců nad rámec mzdy, které v roce 2008 dosáhly v průměru na měsíc na jednoho zaměstnance 1 126 Kč, zahrnují příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, rekreaci, tělovýchovu apod. z nákladů a Fondu kulturních a sociálních potřeb. Kromě výše uvedených finančních benefitů poskytuje Česká pošta svým zaměstnancům i benefity nefinanční. Mezi ně patří především týden dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce.

Objektem mého zkoumání je jeden z osmi regionů v České republice. K počátku roku 2010 Region Severní Morava zaměstnával 4437 zaměstnanců, ženy tvořily více jak 89 % a muži necelých 11 %. Členění dle věkové kategorie bylo následující: zaměstnanci do 30 let činili 693 zaměstnanců, do 40 let 1341 zaměstnanců, do 50 let 1405 a 998 zaměstnanců bylo nad věkovou hranici 50 let. Věkový průměr tak dosáhl 42. let. V dosaženém vzdělání převažovalo úplné středoškolské vzdělání, vysokoškolským titulem se může prokazovat pouze 107 zaměstnanců, což znamená cca 2,5 %. Dle typových pozic, jež jsou přílohou č. 5 zaměstnance rozdělujeme na zaměstnance správy, kteří v počtu 66 lidí koordinují a řídí jednotlivá provozní pracoviště pošt a řádové provozní zaměstnance. Z celkového počtu všech pracovníků dosahovala největšího podílu a to 71 % typová pozice pracovníka přepážky a poštovního doručovatele. Tyto nejčastěji zastoupené typové pozice byly vybrány i k oslovení v analytické části, která nyní následuje.

4. ANALYTICKÁ ČÁST

Meritem této diplomové práce je zjištění postoje zaměstnanců podniku Česká pošta, s.p. k politice rovných příležitostí a to ve třech oblastech řízení lidských zdrojů, jimiž jsou nábor a výběr, odměňování, rozvoj kariéry a vzdělávání. Empirická část ověří získané poznatky z odborné literatury o rovných příležitostech žen a mužů metodou zkoumání. Kapitola se zabývá popisem techniky sběru dat, objasněním výběru respondentů, realizační fází včetně fáze vyhodnocovací.

4.1. Sociologický výzkum

Sociologický empirický výzkum je základním zdrojem sociálních informací pro rozhodovací procesy a všechny formy řízení. Na rozdíl od výrobně-technických či ekonomických oblastí, kde je zapotřebí mít k dispozici odpovídající kvantum informací, v oblasti personálního řízení se dodnes mnohdy vychází výhradně z tradice, rutiny nebo intuice, míní profesor Ivan Nový (2006), který se zaměřuje na aspekty podnikového řízení a podnikové kultury. Kromě toho uvádí, že sociologický výzkum je v oblasti vnitropodnikového řízení jen stěží nahraditelnou metodou poznávání postojů, názorů hodnotových orientací a jednání pracovníků.

Jan Hendl, docent a odborník na metodologii věd o bádání prohlašuje, že „výzkum znamená proces vytváření nových poznatků. Jedná se o systematickou a pečlivě naplánovanou činnost, která je vedena snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji daného oboru.“ (2005, s. 30).

Výzkum představuje jednu část obecné sociologické metody vědy. Je to poznávací proces vycházející z určitého systému poznatků směrem ke skutečnosti a znovu se vracějící do systémů poznatků, který nějakým způsobem mění. Od jiných způsobů poznávání skutečnosti se odlišuje záměrností. Každý výzkum předpokládá jako své východisko nějaké hodnotové poznatky. Nahromaděné poznatky, které vyplynou z výzkumu, odráží systém věcí, jevů, procesů a stránek materiálního světa. Nejdůležitějším úkolem je porozumět sdělením

respondentů, v našem případě doručovatelů a zaměstnanců přepážek, ve zkoumané oblasti rovných příležitostí mužů a žen.

Aby byl výzkum efektivní, měl by projít čtyřmi základními fázemi (Lamser, 1966, str. 158) :

„ 1) Příprava výzkumu - tato fáze je prováděna tzv. „od stolu“ s výjimkou předvýzkumu (pilotáže). V tomto okamžiku se připravuje jádro celého poznávacího procesu, tj. pozorování. Aby pozorování vyhovovalo všem vědeckým požadavkům, musí být řádně připraveno. Proto se zde rovněž nachází celá řada časově náročných příprav.

2) Vlastní pozorování - vlastní pozorování můžeme označit za hlavní část výzkumu. Probíhá z větší části v terénu za účasti, nebo bez účasti výzkumníka. Vyžaduje kromě teoretické připravenosti také řadu praktických opatření (organizačních a kontrolních).

3) Zpracování a analýza informací - v této fázi je zapotřebí provést zpracování a analýzu získaných informací. V první části je to spíše technická záležitost, druhá část je vysoce náročná teoreticky.

4) Závěrečná fáze - máme-li splněny všechny předchozí kroky, musíme provést tzv. „dotazení“. Vypracovávají se závěry, dokazují se většinou racionálně a začleňují se, čili systematizují do systémů poznatků, který se tím nějak změní.“

Pro danou diplomovou práci je po praktické stránce stěžejní částí právě dotazník. Ačkoliv jsou v praxi používány další různé techniky (pozorování, rozhovor, sociální experiment a další), které umožňují poodkrýt názory a postoje zaměstnanců, metoda dotazníku se jevila jako nejoptimálnější. Výzkum dotazníkem se opírá o písemné zaznamenání odpovědí dotazovaného na otázky uvedené v dotazníku. Patří mezi velmi pružné nástroje, neboť nabízí velkou škálu možností otázek, na které respondenti odpovídají. Je nutné věnovat dostatečnou pozornost tvorbě otázek, stylizaci, jejich formě a pořadí.

Při sestavování dotazníku se vycházelo z vymezeného problému, jež se bude zkoumat a známých proměnných důležitých pro samotný výzkum. Pro každou z těchto proměnných formuluji odpovídající položku.

Výhody dotazníku:

- postihne velký počet lidí;
- respondent má delší čas rozmyslet si odpověď;
- je méně náročný na organizační přípravu, než například technika rozhovorů nebo přímého pozorování;
- je poměrně málo finančně nákladný;
- umožňuje získat informace od osob, které jsou od nás vzdáleny;
- při vyplňování dotazníku je vyloučen zásah druhé osoby, je zaručena anonymita.

Nevýhody dotazníku:

- respondent nemusí pochopit požadovaný způsob vyplňování, úmyslné zkreslení otázky;
- při špatně sestavených otázkách v dotazníku může výzkumník stanovit nesprávné závěry;
- při hromadném výzkumu vyvstává riziko nízké návratnosti dotazníku;
- nezájem oslovených respondentů účastnit se výzkumu.

Sestavení a uspořádání dotazníku je jednou z nejnáročnějších etap z celého poznávacího procesu. Stavbu dotazníku je třeba považovat za důležitou součást přípravy vědeckého výzkumu. V době, kdy začne výzkumník s konstruováním dotazníku, měl by už mít určité znalosti o sledovaném problému a prostředí, v němž se výzkum uskuteční. Důležité je jasné vytýčení problému a z něj odvozené kladení otázek spojených s hlavním tématem výzkumu. Při tvorbě dotazníku musí být respektováno několik zásad. Nejprve bývají kladeny jednoduché otázky, které nevyžadují velké myšlenkové námahy a které mají vzbudit zájem respondenta, pak lze přistoupit k otázkám složitějším. Nejdůležitější otázky se kladou přibližně do středu dotazníku. Přechod od jedné skupiny otázek ke druhé má být logický, aby nedošlo k dezorientování respondenta. Dotazník musí být maximálně úsporný, neexistuje však recept na jeho délku. Náročným úkolem výzkumníka je proto správná formulace otázek. Otázky musí být stylizovány srozumitelně, musí být jednoznačné, nesmí připouštět vícevýznamový výklad. Vyhýbáme se otázkám sugestivním, které svou formulací napovídají respondentovi, jak mají být zodpovězeny. Můžeme tedy konstatovat, že dotazník je jedna z nejefektivnějších technik sociologického výzkumu. Důkazem toho je její velmi častá aplikace.

4.2. Přípravná a realizační fáze primárního výzkumu

V rámci tohoto výzkumu lze definovat **cíl**, kterým je analýza stavu ve vybraných personálních procesech zasahujících do oblasti rovných příležitostí mužů a žen u České pošty, s.p. z pohledu zaměstnanců v rámci působnosti regionu Severní Morava.

K vytýčenému záměru je možné přiřadit a testovat i odpovídající **hypotézy**, které se podaří výzkumem buďto potvrdit, nebo vyvrátit. Jsou definovány na základě vlastních dosavadních profesních zkušeností a předběžných ohlasů od předpokládaných respondentů, a to následovně:

H₁: Od roku 2008 ČP sjednotila systém odměňování dle nových typových pozic, čímž zajistila rovnost odměňování napříč celou ČR.

H₂: Podnik disponuje dobrou politikou rovných příležitostí ve vybraných personálních činnostech (nábor a výběr, rozvoj kariéry a odměňování).

H₃: Zaměstnanci jsou vnímaví na diskriminaci v personální politice.

Region Severní Morava patří počtem svých 557 respektive 548 provozoven k Regionům s největším množstvím pošt. S tím souvisí i vysoký počet zaměstnanců, který dosahuje hodnoty bezmála 4500, výzkumu tedy nebyli podrobeni všichni zaměstnanci. Z této příčiny pro diplomovou práci bylo třeba stanovit reprezentativní vzorek. Po realizování analýzy typových pozic bylo provedeno roztrídění na kategorii žena, muž a provozní zaměstnanci versus zaměstnanci řízení a systemizace administrativy. Z důvodu dosažení optimálního výstupu k dané problematice u obou pohlaví se s podílem cca 70 % na celkovém počtu zaměstnanců jeví jako nejvhodnější typové pozice doručovatel a pracovník přepážky. V dalším kroku následoval výběr dvaceti pošt, které dosahovaly nejpočetnějšího zastoupení mužů, aby informace byly získány vyváženě od obou pohlaví.

Sběr primárních dat byl realizován, jak již bylo řečeno v předcházející kapitole, metodou dotazování, technikou dotazníku. V úvodu dotazníku se respondenti seznámili s účelem mého průzkumu a přesvědčili se o anonymitě kladených otázek, následně odpovídali písemně na otázky tištěného formuláře formátu A4. Zaměření dotazníku (viz příloha č. 6) bylo rozděleno na několik tématických celků, které v úhrnu obsahovaly 21 otázek.

Vyjma otázek 18 – 21, které uzavíraly dotazník a obsahovaly identifikační znaky typu pohlaví, věk, pracovní pozice a léta po která jsou zaměstnání u České pošty, s.p., byly otázky 1 – 17 stylizovány formou postojových otázek, tvrzení s kterými se respondenti ztotožnili, či nikoli a svou odpověď ohodnotili v pětistupňové škále od zcela nesouhlasím po zcela souhlasím:

- zcela souhlasím – 5
- spíše souhlasím – 4
- tak napůl, těžko rozhodnout – 3
- spíše nesouhlasím – 2
- zcela nesouhlasím – 1

Jednotlivá tvrzení se zaměřovala na oblast týkající se obecné problematiky rovných příležitostí v pracovněprávních vztazích (otázky č. 1,2,9,14,17) a rovných pracovních příležitostí ve vybraných personálních činnostech jimiž byly nábor a výběr (otázky č. 3,7,13), rozvoj kariéry (otázky č. 6,11,15), vzdělávání zaměstnanců (otázky č. 5,10,16) a oblast odměňování (otázky č. 4,8,12).

Samotný výzkum probíhal v měsíci březnu roku 2010. Bylo připraveno 200 dotazníků určených pro zaměstnance České pošty na pozici poštovního doručovatele a pracovníka přepážky. Dotazníky byly zaslány prostřednictvím vnitřní poštovní sítě na 20 vybraných pošt, a to po 10 kusech, v pěti vydáních pro ženy a pěti vydáních pro muže. Jejich osobní předání zprostředkoval vedoucí dané pobočky na základě vlastního uvážení spolu s obálkou pro anonymní navrácení vyplněného dotazníku zpět.

Závěrečné fáze realizace výzkumu, zpracování, analýza informací a interpretace a prezentace výsledků výzkumu jsou řešeny samostatně v následující subkapitole.

4.3. Analýza a vyhodnocení primárního výzkumu

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, celkem bylo připraveno a k vyplnění předáno 200 dotazníků pro zaměstnance České pošty v působnosti regionu Severní Morava. Z toho bylo respondenty vyplněno a vráceno 161 dotazníků. Toto číslo vyjadřuje 80 % návratnosti, což svědčí o tom, že na dané téma odpovídali dotazovaní se zájmem a ochotou

příspěť svými názory. Získaný materiál byl roztríděn dle pohlaví a pěti vyšetřovaných skupin, podle kterých byly jednotlivé otázky posuzovány a interpretovány. Vytěžená data byla vyhodnocena v programu Microsoft Excel a za pomoci dedukce byly následně z informací vyvozeny závěry k dále zobrazeným grafům. Pro výpočet hodnot byl v práci aplikován vážený aritmetický průměr, jenž vychází z absolutních četností rozložení odpovědí na jednotlivá tvrzení podle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k n_i x_i = \frac{n_1 x_1 + n_2 x_2 + \dots + n_k x_k}{n}$$

n_i – počet jednotek i-té třídy

x_i – hodnota i-té třídy

\bar{x} – vážený aritmetický průměr (VAØ)

Kumulativní kvantitativní výsledky bez komentáře jsou posléze uvedeny v příloze č. 7.

Postoje respondentů na rovné příležitosti obecně, v podniku a mimo něj.

Do první skupiny otázek, jenž vyjadřují obecná tvrzení k tématu rovné příležitosti, byly zařazeny otázky číslo 1, 2, 9, 14 a 17 s těmito výsledky:

- 1) V našem podniku je srozumitelná personální politika.
- 2) Je pro mne důležité, aby podnik uplatňoval rovné příležitosti v přístupu k mužům i ženám.
- 9) S diskriminačním přístupem k mužům a ženám se na svém pracovišti vůbec nesetkávám.
- 14) V našem podniku je jasně nadefinovaná politika rovných pracovních příležitostí.
- 17) V našem podniku je kladen velký důraz na rovné příležitosti žen a mužů..

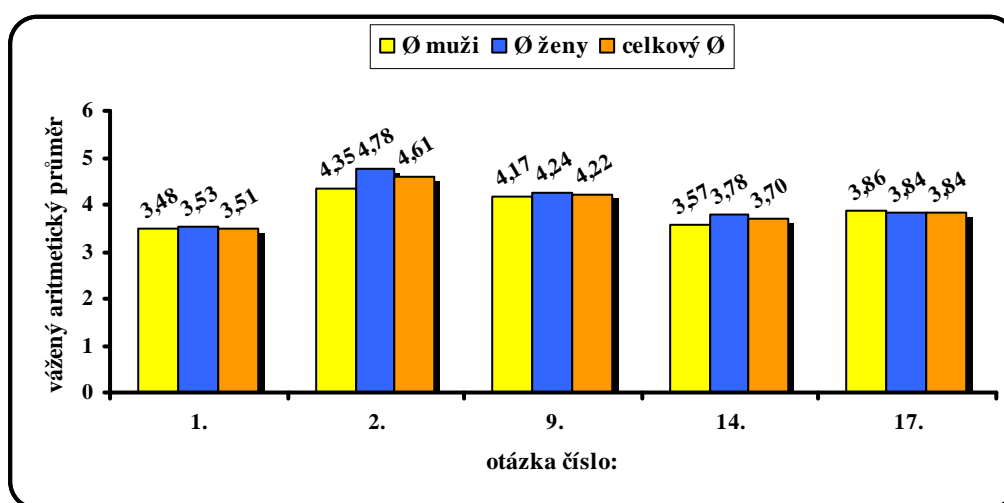
Tabulka 4.1: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení

otázka číslo:	Variace tvrzení v absolutních hodnotách					VAØ
	5	4	3	2	1	
1	30	48	60	20	3	3,51
2	116	33	8	2	2	4,61
9	88	46	12	4	11	4,22
14	45	40	63	8	5	3,70
17	43	62	45	10	1	3,84

Zdroj: Vlastní výzkum

U všech obecných otázek byl zaznamenán nadprůměrný výsledek oscilující kolem hodnoty 4 označené jako „spíše souhlasím“. Na základě těchto tvrzení si dovoluji konstatovat, že obě pohlaví vnímají téma rovnosti mužů a žen jako velmi důležité i přesto, že podnik nemá dosud definovanou politiku rovných pracovních příležitostí. Zaměstnanci ji patrně, pocítují z vystupování a činů nadřízených a managementu jako jasně stanovenou. Tuto domněnku potvrdily i kladné odpovědi na nemalý důraz uplatňování rovnosti v podniku. Potěšujícím faktorem je i skutečnost, že více jak 83 % dotázaných se na svém pracovišti nesetkává s jakoukoli formou diskriminace.

Graf 4.1: Rovné příležitosti obecně v podniku a mimo něj



Zdroj: Vlastní výzkum

Postoje respondentů na rovné příležitosti ve vybraných personálních činnostech.

Druhou skupinu reprezentují otázky číslo 3,13 a 7 zaměřené na činnosti při přijímání uchazečů o zaměstnání - nábor a výběr. Jejich znění a dosažené výsledky jsou následující:

- 3) Při přijímacím pohovoru do současného podniku jsem byl/-a dotazován/-a na svůj osobní život (např. počet dětí, plány v soukromém životě atd.)
- 7) Jsem se svou pracovní pozicí pracovníka přepážky či doručovatele v podniku spokojen/a.
- 13) Při výběru nových zaměstnanců do našeho podniku je dodržována politika rovných pracovních příležitostí jak pro muže, tak pro ženy.

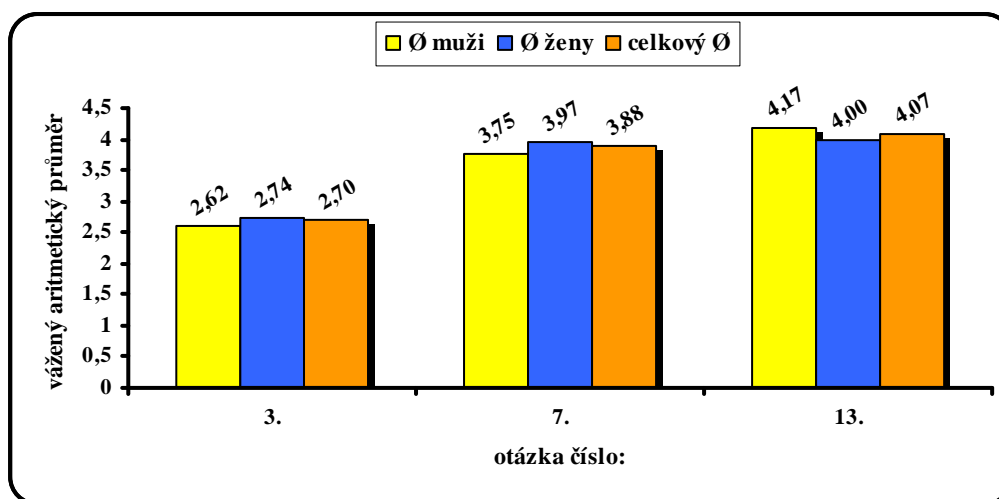
Tabulka 4.2: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení

otázka číslo:	Variace tvrzení v absolutních hodnotách					VAØ
	5	4	3	2	1	
3	24	30	28	31	48	2,70
7	54	55	36	11	5	3,88
13	74	39	38	5	5	4,07

Zdroj: Vlastní výzkum

Odezva na tvrzení co se týče náboru a výběru byla rovněž příznivá. Stvrzení diskriminačního dotazu při přijímacím pohovoru na osobní život a plány do budoucna doznalo jen 24 respondentů z celkového počtu dotázaných, přičemž nadpoloviční většinu tvořili respondenti, jenž jsou zaměstnaní u podniku 10 a více let. Průměrná hodnota (2,70) dokazuje, že situace v tomto směru není ideální, ale se snižující se číslovkou odpracovaných let se k dokonalosti pozvolna přibližuje. Otázka číslo 13 zcela potvrdila fakt, že podnik Česká pošta s.p. při výběru nových uchazečů o zaměstnání dodržuje rovnost obou pohlaví vyjádřením reaktivně vysokou hodnotou VAØ (4,07).

Graf 4.2: Rovné příležitosti v personální činnosti nábor a výběr



Zdroj: Vlastní výzkum

Následuje skupina otázek orientovaná na kariéru. Zde byly formulovány otázky číslo 6, 11 a 15 s dosaženými výsledky:

- 6) Ženy u České pošty, s.p. mají stejné možnosti k dosažení vedoucích pozic jako muži.
- 11) Je pro mě obtížné dostat se na vyšší pracovní pozici.

15) Na uvolněné vedoucí pozice jsou v podniku více preferováni muži než ženy.

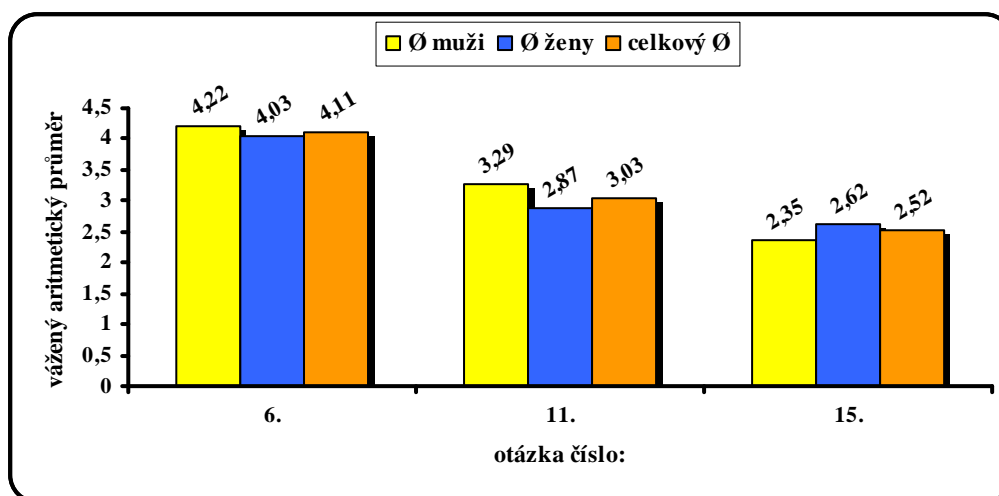
Tabulka 4.3: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení

otázka číslo:	Variace tvrzení v absolutních hodnotách					VAØ
	5	4	3	2	1	
6	78	43	22	15	3	4,11
11	25	27	59	28	22	3,03
15	12	13	59	39	38	2,52

Zdroj: Vlastní výzkum

Dotazovaní měli vyjádřit svůj názor formou tvrzení, jak percipují potenciálnost dosažení kariérového postupu. V této jediné ze zkoumaných kategorií personálních činností byly zaznamenány v řádu desetin rozdílné hodnoty mezi muži a ženami. Z uvedené trojce tvrzení pouze otázka číslo 6 byla celkově hodnocena jako nadprůměrná, dokonce u skupiny zaměstnaných u podniku do dvou let se nevyskytla ani jedna pochybnost o možnosti identického přístupu k ženám i mužům při povyšování. Pokud však dané tvrzení bylo respondentovi podáno jako jeho názor viz otázka č. 11, pak mnohokrát bylo uváděno neutrální stanovisko vyjádřené hodnotou 3. Dle mého úsudku většina dotázaných o změnu ve své kariéře směrem vzhůru neusiluje, to dokazuje i souhlasný postoj k otázce spokojenosti se současnou pracovní pozicí. S tvrzením, že na uvolněné pracovní pozice jsou více preferováni muži před ženami ve 48 % respondenti nesouhlasili. K průměrné hodnotě 2,52 přispělo i 36 % respondentů, kteří nevěděli, či se neuměli rozhodnout.

Graf 4.3: Rovné příležitosti v personální činnosti rozvoj kariéry



Zdroj: Vlastní výzkum

Čtvrtá dotazovaná skupina obsahovala otázky číslo 5, 10, 15, kde se zjišťovalo, jak respondenti souhlasí s tvrzeními zaměřenými na podnikové vzdělávání v tomto znění:

- 5) Podnik Česká pošta, s.p. přistupuje ve vzdělávání zaměstnanců k ženám i mužům stejně.
 10) Při získávání vyšší odbornosti (maturita, vysoká škola) se ženy setkávají s většími překážkami ze strany podniku než muži.
 16) Ženy i muži mají stejnou možnost se vzdělávat v našem systému podnikového vzdělávání

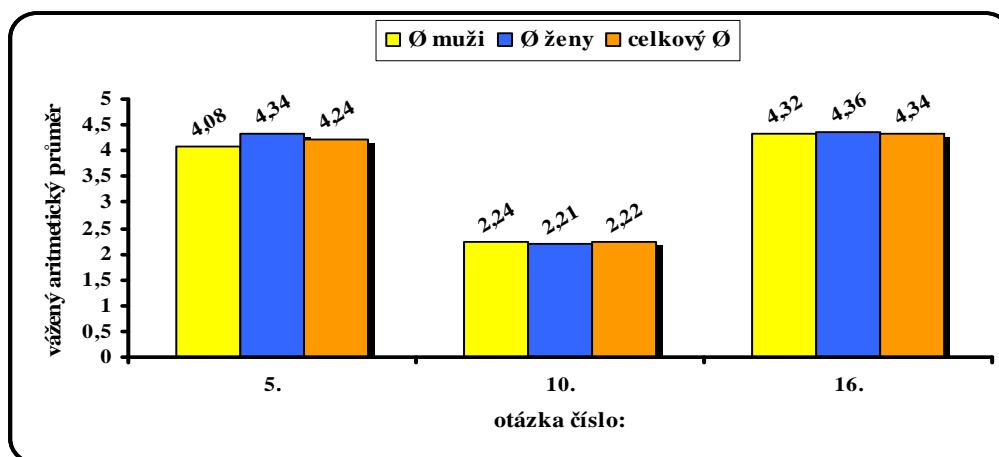
Tabulka 4.4: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení

otázka číslo:	Variace tvrzení v absolutních hodnotách					VAØ
	5	4	3	2	1	
5	87	44	18	5	7	4,24
10	6	11	48	44	52	2,22
16	94	39	21	3	4	4,34

Zdroj: Vlastní výzkum

Podle výsledků nadpoloviční většina respondentů zcela souhlasí s tím, že podnik umožňuje stejné podnikové vzdělávání oběma pohlavím. Výrazný nesouhlas projevilo pouze necelých 5 % respondentů. Poměrně rovnoměrná odezva u mužů i žen byla dosažena i v otázce bariér, které klade podnik ženám při získávání vyšší kvalifikace. Respondenti nesouhlasili s napsaným tvrzením, a tento nesouhlas je vyjádřen relativně nízkou hodnotou VAØ (2,22). Analogicky položené tvrzení na totožný postoj ve vzdělávání obou pohlaví pouze posílil fakt, že zaměstnanci podniku zcela souhlasí se stejným přístupem v podnikovém vzdělávání jak k ženám, tak k mužům. Výrazně pozitivní postoj se promítl do celkem vysokého průměrného souhlasu, kterou vyjadřuje VAØ (4,34)..

Graf 4.4: Rovné příležitosti v personální činnosti vzdělávání



Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední sada tvrzení z personálních činností byla namířená na oblast odměňování zaměstnanců a jednalo se o otázky číslo 4, 8 a 12 s výsledkem:

- 4) Ženy i muži dostávají v našem podniku za stejnou práci stejný plat.
 8) V našem podniku je odměňování žen lepší než odměňování žen v jiných firmách.
 12) Při odměňování zaměstnanců v našem podniku jsem se dosud nesetkal/-a s diskriminací mezi mužem a ženou.

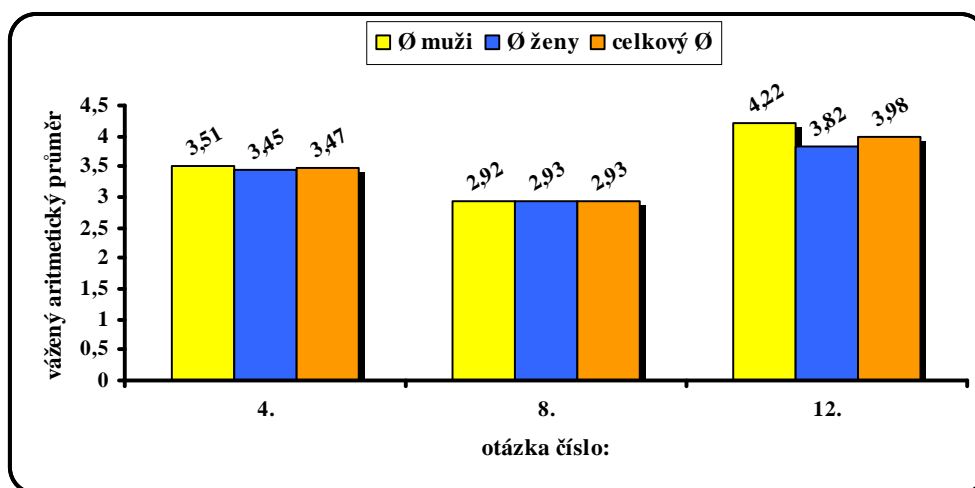
Tabulka 4.5: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení

otázka číslo:	Variace tvrzení v absolutních hodnotách					VAØ
	5	4	3	2	1	
4	47	23	63	15	13	3,47
8	14	21	85	21	20	2,93
12	70	35	44	6	6	3,98

Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového pořadí odměňování vyplývá, že nejvyššího průměru VAØ (3,98) dosáhly odpovědi respondentů na otázku diskriminace při odměňování, kde pouze necelá desetina dotázaných uvedla, že se s určitou formou nerovného odměňování setkala. Odpovědi u otázky 8 jsou rozvrhnuty téměř stejnoměrně mezi souhlasné a nesouhlasné odpovědi, což se promítlo i do celkového průměru (2,93), na kterém se větší polovinou podílela i realita nevědomosti či nemožnosti srovnání s jinou firmou, z důvodu jediného zaměstnavatele ve svém profesním životě. Málo přesvědčivé byly i odpovědi k jednotnému odměňování za odvedenou práci (3,47).

Graf 4.5: Rovné příležitosti v personální činnosti odměňování



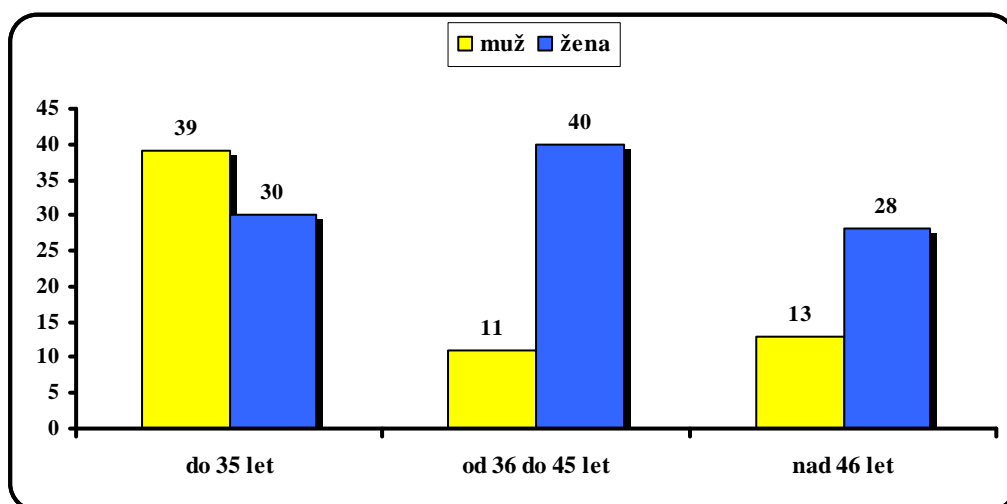
Zdroj: Vlastní výzkum

Závěrečná čtveřice otázek byla věnována identifikačním údajům:

18) a 19) Pohlaví a věk.

V pokynech byli vedoucí pošt vyzváni, aby obdržенý počet dotazníku byl předán oběma pohlavím rovnoměrně. Počet navrácených dotazníků je v poměru 39 % - muži a 61 % ženy. Účast žen tak byla bezmála 100 % na rozdíl od mužů (otázka č. 18). Otázka č. 19 měla sociodemografický charakter, jež se týkal věkové struktury. Nejvíce dotázaných je ve věku do 35 let – celkem 43 %, kde muži mají největší zastoupení. Ve zbývajících dvou skupinách převažuje ženské pohlaví. Druhá věková skupina je tvořena 31,5 % ve věkovém rozmezí 36 – 45 let. Zbýlých 25,5 % patří do kategorie nad 46 let.

Graf 4.6: Struktura vzorku zaměstnanců podle pohlaví a věku



Zdroj: Vlastní výzkum

20) Současná pracovní pozice u České pošty.

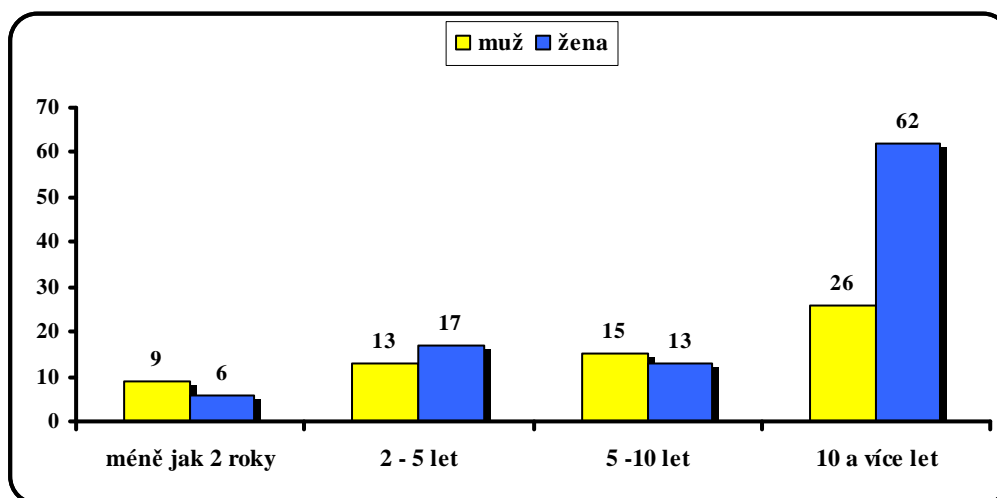
Dotaz č. 20 na pracovní pozici byl zařazen z důvodu zjištění, jakou měrou se typové pozice doručovatel a pracovník přepážky podílely na tomto výzkumu a také proto, že zastoupení mužů v daných pracovních pozicích, jež tvoří 63 % veškerých zaměstnanců ve společnosti, je nejhojnější. Šetřením bylo doloženo téměř 100 % zastoupení na pozici doručovatele u mužské populace, na pozici pracovníka přepážky odpovídali pouze čtyři muži. Z tohoto důvodu nebylo uplatněno třídění II. stupně dle typových pozic, neboť získané údaje

by dosahovaly shody, tudíž je v práci aplikováno dělení pouze dle pohlaví. Vzorek byl složen z 60 % doručovatelů a 40 % pracovníků přepážek.

21) Jak dlouho pracujete u tohoto podniku.

Na otázku č. 21 jak dlouho pracujete u tohoto podniku odpovědělo 55 % dotázaných, že zde pracují více než 10 let. 2 – 5 let uvedlo 18,5 % respondentů a 17,5 % je v pracovním poměru u České pošty, s.p. 5 – 10 let. Relativní četnost 9 % je zastoupena ve skupině do dvou let trvání u zkoumaného podniku. Otázka měla za úkol nastínit vnímání a vylepšení přístupu v oblasti rovných příležitostí u krátce zaměstnaných.

Graf 4.7: Struktura vzorku zaměstnanců podle doby zaměstnaneckého poměru



Zdroj: Vlastní výzkum

4.3.1 Vyhodnocení hypotéz

V předchozí subkapitole 4.2. byly nadefinovány 3 předpoklady, na něž měl odpovědět provedený primární výzkum prostřednictvím dotazníku.

Hypotéza H₁: Od roku 2008 ČP sjednotila systém odměňování dle nových typových pozic, čímž zajistila rovnost odměňování napříč celou ČR.

Výzkumem tento předpoklad nebyl jednoznačně potvrzen ani vyvrácen. Vážený aritmetický průměr nabyl hodnoty 3,47. Muži oscilují těsně kolem nadprůměrné hranice 3,51 VAØ, ženy

jsou však skeptičtější a hodnotou 3,45 VAØ se drží v průměru. Více než třetina respondentů své pochyby o jednotném odměňování zhodnotila jako těžko rozhodnutelnou odpověď a upevnila tak celkový průměrný rezultat.

Hypotéza H₂: Podnik disponuje dobrou politikou rovných příležitostí ve vybraných personálních činnostech (nábor a výběr, rozvoj kariéry, vzdělávání a odměňování).

Výzkumem byl tento předpoklad potvrzen, ačkoliv Česká pošta, s.p. nemá žádné jasně psané zásady. U všech zkoumaných personálních činností mají ženy i muži stejné možnosti, čímž je dodržována politika rovnosti s nadprůměrnými hodnotami v rozmezí 4,07 – 4,34 VAØ. Mírné rozpaky máme právo mít v oblasti odměňování, kde výsledek není zcela přesvědčivý.

Hypotéza H₃: Zaměstnanci jsou vnímaví na diskriminaci v personální politice.

Výzkumem byl tento předpoklad potvrzen. Zaměstnanci dovedou rozeznat rozdílnost v přístupu mezi mužem a ženou a to jak v personálních činnostech nábor a výběr, tak v oblasti vzdělávání, kariéry či odměňování. Přes tuto senzitivnost více než 83 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že se s diskriminačním přístupem na svém pracovišti vůbec nesetkává.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYBRANÉ ORGANIZACI

Provedení primárního výzkumu poskytlo velké množství informací. Analytická deskripce byla uvedena v předešlé kapitole. V souvislosti s rozsáhlostí daného relevantního primárního výzkumu a různorodostí odpovědí zaměstnanců na danou problematiku, jsou níže shrnuty vyplývající konkrétní doporučení a názory, které mají vést ke zlepšení současného stavu.

5.1. Shrnutí dílčích výsledků

Průzkum byl zaměřen na dvě cílové skupiny respondentů Regionu Severní Morava:

- doručovatele/-ky
- pracovníky/-ce přepážky.

Z hlediska celkového vnímání uplatňování politiky rovných pracovních příležitostí se ukázalo, že situace v České poště, s.p. je u zkoumaných typových pozic velmi pozitivní. Pro 72 % dotázaných je nadmíru důležité, aby podnik uplatňoval rovné příležitosti v přístupu k mužům a ženám a dalších 20 % s tímto tvrzením souhlasí. Nadpoloviční většina respondentů potvrdila, že Česká pošta, s.p. na tuto oblast klade velký důraz. Dalším pozitivním jevem je skutečnost, že se **zaměstnanci nesetkali a nesetkávají s jakoukoli formou diskriminace**, a to jak na pracovišti, tak v jednotlivých personálních činnostech. Odpovědi na určité otázky mohly být v některých případech ne zcela objektivní, a to z důvodu faktu, že 55 % dotázaných pracuje u České pošty více jak 10 let a neměli tak příležitost toto aktuální téma konfrontovat s přístupem v jiné firmě.

Vyšetřované personální činnosti dosahovaly průměrných až nadprůměrných hodnot. Soudobý nábor a výběr zaměstnanců probíhá dle jasných zásad a vydaných písemných doporučení. Přesto není nikterak detailně, hromadně statisticky sledován výběr uchazečů, kdo byl a jakým způsobem k podniku přijímán.

Ani v případě **kariérového postupu se nepotvrdila domněnka upřednostnění jednoho pohlaví před druhým**. Česká pošta, s.p. odbor rozvojového vzdělávání má připraven program kariérového postupu, jenž se zabývá systémem edukace vlastních zaměstnanců. Mezi hlavní úkoly se řadí systematická příprava vedoucích pošt, manažerů tzv. personálních rezerv, stabilizace optimálního počtu a struktury zaměstnanců, či interní mobilita zaměstnanců v podniku. Otázkou zůstává, jaký vliv bude mít na řízení lidských zdrojů nadcházející transformační proces podniku a vize budoucího vlastníka. Problém investic do vzdělávání vlastních zaměstnanců versus úspora nákladů, redukce pracovních pozic. Tudíž je stále nutné dbát na to, aby sdělení o školení, trénincích i eventualitě postupu byly ve stejné míře dostupné zaměstnancům i zaměstnankyním a o jejich konání a možnosti účastnit se byli všichni zaměstnaní transparentně informováni.

Bylo potvrzeno, že podnikové **vzdělávání, jak pro muže, tak ženy, je neomezuující s identickou možností**. Česká pošta, s.p., potažmo odbor profesního vzdělávání se intenzivně zabývá a připravuje program celoživotního vzdělávání. Vzhledem k tomu, že jsou nyní kladeny požadavky na střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou, tak již na vstupu je zajištěn nábor velmi vzdělaných lidí. Otázkou zůstává, do jaké míry setrvávají u podniku z důvodu jistoty zaměstnání a nepreferují fluktuaci za vyššími výdělky u jiných firem např. spřátelených aliančních bank. Což má souvislost i s dalším budoucím vzděláváním, zda-li jej v takové míře bude podnik nabízet i nadále, či bude probíhat jiným způsobem.

Závěrečná zkoumaná personální činnost, jenž se dotýká tématu rovnosti mužů a žen byla oblast odměňování. Ačkoli je od roku 2008 sjednocen systém typových pozic, což mělo zajistit stejnou mzdu v celé republice a žádnou platovou diskriminaci, z výzkumu toto jednoznačně nevyplývá. Poměrně početná skupina dotázaných ohodnotila tvrzení záměrně nestranně, tak aby se vyhnula přímé odpovědi.

V zásadě můžeme konstatovat, že podnik Česká pošta, s.p. si stojí na poli rovných příležitostí velmi obstojně, přesto, že dosud tento standard nemá pevně zakotven v žádném nástroji svých etických zásad.

5.2. Formulace návrhů a doporučení

Podnik Česká pošta, s.p. se v praxi jeví jakožto stabilní a solidní zaměstnavatel s vyšší pracovní jistotou, s bohatou tradicí a historií. Jak již bylo zmíněno v profilu firmy, patří k největším podnikům v České republice, jenž zaměstnává cca 37 000 zaměstnanců. Podnik s takovýmto počtem pracujících by měl cítit jako nezbytnost zajistit, aby každý ze zaměstnanců měl stejné předpoklady a podmínky k dosažení úspěchu. I když bylo šetření rovných pracovních příležitostí prováděno na nepatrném zlomku zaměstnanců, lze nastínit a dále uplatnit navrhovaná doporučení na firmu jako celek.

Prostudováním interních zdrojů v oblasti personální politiky a na základě svých dlouholetých zkušeností jsem dospěla k názoru, že **v oblasti politiky rovných pracovních příležitostí by se měla realizovat tato opatření:**

- **Transparentně definovat politiku rovných pracovních příležitostí** v personální politice s nastavením rovných příležitostí na všech pozicích a ve všech oblastech od náboru a výběru uchazečů, možností profesního rozvoje a kariérního růstu až k peněžnímu i jinému ohodnocení, a to v rámci celého podniku Česká pošta, což je nyní v rozporu se skutečností, kdy 73 procent dotázaných si myslí, že v našem podniku je politika rovných pracovních příležitostí jasně nadefinována. S tímto opatřením souvisí i následné vzdělávání v této oblasti všech manažerů, nejen personálních.
- **Doporučuji zavést evidenci jednotlivých personálních činností – genderovou statistiku.** Např. při náboru a výběru uchazečů je potřebné zajistit, aby byl přijímací proces transparentní a zdokumentovaný, včetně výkladu důvodů pro přijetí určitého uchazeče/uchazečky a nepřijetí ostatních. V rámci genderové statistiky by se pak mohly například čtvrtletně zpracovávat celopodnikové přehledy počtů žen a mužů, kandidátů ve firmě, na manažerských pozicích, na mateřské a rodičovské dovolené, popřípadě návratnost rodičů po mateřské a rodičovské dovolené, vývoj mezd, nebo počty obou pohlaví na volné pracovní pozice. Evidence je také důležitá pro zpětnou vazbu, prokázání, že nedochází k diskriminaci v případě jakékoli stížnosti.

- **Doporučuji vypracovat plán rovnosti pracovních příležitostí**, který jasně odůvodní snahu vytvořit a aplikovat postupy, jež nediskriminují zaměstnané, a které poskytnou rovné šance všem zaměstnancům/-kyním a uchazečům/-čkám.

Postup při jeho realizaci by měl být následující:

- provedení výzkumu – zjištění podrobného reálného stavu ve firmě;
- následná analýza potřeb – průzkum mezi zaměstnanci/-kyněmi;
- vypracování plánu rovných příležitostí – spolupráce s odborovou organizací;
- public relations plánu rovných příležitostí – prostřednictvím intranetu, firemního časopisu;
- stanovení kompetencí při prosazování politiky rovných příležitostí – zodpovědnost skupiny osob z úseku lidských zdrojů;

Konkrétně vzhledem k pohlaví by plán rovnosti pracovních příležitostí měl zahrnovat:

- kooperaci zaměstnanců a zaměstnankyň na tvorbě politiky rovných příležitostí;
- pracovní podmínky vhodné pro ženy a muže;
- podporu rovného zastoupení obou pohlaví;
- sladění pracovního a rodinného života;
- boj proti obtěžování a sexuálnímu obtěžování;
- přijímání a povyšování zaměstnanců;
- stejné odměňování za práci stejné hodnoty.

- **Navrhuji doplnit princip rovného přístupu a rovných příležitostí v pracovních vztazích do současného etického kodexu** podniku. Varianta antidiskriminační klauzule, která by byla součástí podnikových norem by mohla znít takto:

U České pošty netolerujeme diskriminaci. Úkolem je zajistit všem členům našeho velkého kolektivu pocit náležitého ocenění a dát jim příležitost, aby mohli naplno přispívat k cílům našeho podniku a pracovat ku prospěchu všech, zaměstnanců i klientů. Vážíme si přínosu každého jedince a respektujeme členy našeho kolektivu jako osobnosti bez ohledu na jejich pohlaví, věk, rodinný stav, sexuální orientaci, pracovní způsobilost, rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, politický názor, národnost, státní příslušnost či jakékoli jiné hledisko nevztahující se k výkonu práce.

- **Doporučuji** posílit pozici této formulace rovných příležitostech formou prokazatelného **seznámení se každého zaměstnance již při nástupu do pracovního poměru** s tímto interním předpisem. Vystává rovněž otázka obeznámení stávajících zaměstnanců. Jednoznačné řešení se jeví prostřednictvím fungujícího interního podnikového portálu České pošty.

- **Navrhuji, aby se podnik zapojil do soutěže Firma roku: Rovné příležitosti** společnosti Gender Studies, o.p.s. a dospěl tak k zjištění, jak si stojí v otázce rovných příležitostí v republikovém měřítku a zároveň by mohla být vhodnou motivací k případnému zlepšování v této oblasti. Letošní ročník je nově rozdělen na území Prahy a Regionů. V každém z území se pak hodnotí dvě kategorie: velké firmy a malé/střední firmy. Spolu pak v každé sekci soutěží firmy, které mají podobné podmínky fungování. Více informací o této soutěži je možné získat na internetové adrese: [http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als\[ROK\]=2010&als\[PHL\]=2750](http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als[ROK]=2010&als[PHL]=2750).

6. ZÁVĚR

Rovné příležitosti pro ženy a muže jsou principem zajišťujícím oběma pohlavím svobodnou možnost rozvíjet své schopnosti, možnost zapojit se do společenského, rodinného, ekonomického a politického života bez omezování předsudky a dalšími překážkami. Mnohé české firmy či zastoupení zahraničních společností v České republice již následují trend rovných příležitostí žen a mužů v zaměstnání, který je součástí vývoje evropské společnosti k větší demokracii.

Hlavní bariérou v prosazování politiky rovných příležitostí v praxi je mnohdy nízká úroveň porozumění celé problematice, její neznalost či její ne zcela plné pochopení, které následně vede k nečinnosti až nezájmu lidí, nebo jinde naopak k radikalismu a uplatňování leckde až nesmyslných opatření.

Ve své diplomové práci *„Politika rovných příležitostí ve vybrané organizaci“* jsem si stanovila za cíl prozkoumat názory na toto téma u běžných zaměstnanců podniku Česká pošta, s.p. a současně provést průzkum postojů vybraných personálních činností a navrhnout případná řešení. Studium literatury jsem si osvojila řadu teoretických znalostí, které jsem posléze využila při tvorbě a také analýze situace ve zvoleném podniku.

V teoretické části práce jsem se snažila zobrazit pohledy různých autorů na problematiku rovných příležitostí žen a mužů i s pomocí dat institucí a organizací, které se zabývají gender studiemi. Jde zejména o data poskytovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí, Českým statistickým úřadem a Gender Studies o.p.s. Názorová pasáž shrnuje základní pojmy týkající se rovnosti, nerovného jednání a vžitých postojů společnosti na role mužů a žen se zaměřením na toto téma v kontextu podniku. V práci se zabývám čtyřmi vybranými personálními činnostmi nábořem a výběrem, rozvojem kariéry, vzděláváním a rovnou odměnou mužů a žen.

Pro zjištění informací o stavu politiky rovných příležitostí ve zkoumaném podniku jsem použila jednu z technik sociologického výzkumu, dotazník, který měl potvrdit či vyvrátit tři předem stanovené hypotézy. Získané informace z dotazníku jsem zpracovala do tabulek a grafů, na jejichž základě jsem vyvodila patřičné závěry. Výsledky zjištěné prostřednictvím

dotazníku v sobě mohou nést odraz současných transformačních procesů probíhajících na České poště.

Přestože se jedná o jeden z největších samofinancujících se a fungujících podniků v ČR, mohu konstatovat, že do dnešního dne nebyl sestaven a kodifikován princip rovného přístupu a rovných příležitostí v pracovních vztazích. Podnik uskutečnil počáteční krok tím, že vytvořil dílčí jednorázová opatření jako např. sjednocení typových pozic pro spravedlivé odměňování, vydání pomůcky, jak vést nediskriminační přijímací pohovor, nebo zřízení institutu ombudsmana. Komplexním programem rovných příležitostí, které by byly součástí firemní kultury však podnik nedisponuje. Díky těmto zjištěním jsem v rámci své diplomové práce navrhla vyhotovení plánu rovnosti žen a mužů a antidiskriminační klauzule, která by byla součástí etického kodexu podniku.

Závěrem si dovoluji tvrdit, že tato diplomová práce je spíše deskriptivního charakteru a zadané téma je velmi mnohohrstevné a složité. Klade silný důraz na teoretické a praktické zkušenosti, nejen z oblasti sociálních věd. Věřím, že daná diplomová práce může být podnětným impulsem pro úsek řízení lidských zdrojů České pošty, s.p. a podkladem pro realizování jejích závěrů do praxe.

BIBLIOGRAFIE

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2007. 789 s. ISBN 978-80247-1407-3.

ASKLÖF, C.; HEDMAN, B.; STRANDBERG, H.; WENANDER K. *Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2003. 58 s.

ASKLÖF, C.; STRANDBERG, H.; WENANDER, K. E. *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2003. 53 s.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility- Evolution of a Definitional Construct. *business and Society*, 1999, Vol 38, No. 3.

ČERMÁKOVÁ, M. Postavení žen na trhu práce *Sociologický časopis*, 1997, roč. XXXIII, č.4, s.391.

ČTVRTNÍK, P.; GALUŠKA, J.; TOŠNEROVÁ, P. *Poštovníctví v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Liberec: Květa Vinklátová – KNIHY 555, 2008. 196 s. ISBN: 978-80-86660-23-3.

HAVELKOVÁ, B. *Rovnost v odměňování žen a mužů* Praha: Auditorium, 2007. 157 s. ISBN 978-80-903786-2-9.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HUBÁLEK, M.; ŠTĚPÁNKOVÁ, M.; ZAMBOJ, L. *Trh práce a diskriminace*. Praha: Poradna pro občanství, 2008. 145 s. ISBN: 978-80-254-2662-3.

JARKOVSKÁ, L.; PAVLÍK, P.; SMETÁČKOVÁ, I.; VÁCLAVÍKOVÁ HELŠUSOVÁ, L.; VALDROVÁ, J. *Gender ve škole: Příručka pro budoucí i současné učitelky a učitele*. Praha: Otevřená společnost, o. p. s., 2006., str. 67., ISBN 80-903331-5-X.

KAČER, P. Studentky ČVUT bývají úspěšné. *Madam Business: Příloha časopisu Prosperita*, 2009, roč. 11, č. 11, s. 8. ISSN 1213-6492.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: občanské sdružení AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Ženy a muži v datech*. Praha: Úřad vlády a ČSÚ, 2008. 90 s. ISBN 978-80-250-1854-5.

KOTLANDOVA KOENIG, D. *Czech women and higher education*. Central Europe Review, 1999, Vol 1, No 14.

KŘÍŽKOVÁ, A.; PAVLICA, K. *Management genderových vztahů* Praha: Management Press, 2004. 156 s. ISBN 80-7261-117-8.

LAMSER, V. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Svoboda, 1966. 158 s. ISBN 25-072-66.

MACHOVCOVÁ, K. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, 2007. 61 s. ISBN 80-86520-14-5.

MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. 440 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

NOVÝ, I.; SURYNEK, A. A KOLEKTIV. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

PLESKOVÁ, K. *Průvodce na cesty k rovnosti žen a mužů*. Brno: NESEHNUTÍ, 2008. 50 s. ISBN 978-80-87217-01-6.

ŘEHOŘKOVÁ, P. *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 257 s. ISBN 978-80-7372-289-0.

SPOUSTOVÁ, I. *Diskriminace a právo*. Praha: Gender Studies, 2007. 46 s. ISBN 978-80-86520-20-9.

SPOUSTOVÁ, I.; KRÁLÍKOVÁ, A.; FIALOVÁ, E. *Nenechte se diskriminovat a nedovolte to jiným*. Praha: Gender Studies, 2008. 98 s. ISBN 978-80-86520-09-4.

ŠIKLOVÁ, J. *Feminism and the roots of apathy in the Czech republic*. Social Research, 1997 Vol. 64, No. 2. ISSN 0037-793X.

TRNKOVÁ, J. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Gender Studies, 2006. 23 s.

VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, 2007. 54 s. ISBN 978-80-86520-19-3.

VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné příležitosti do firem*. Praha: Gender Studies, o.p.s, 2006. 26 s. ISBN 80-86520-15-3.

VĚŠÍNOVÁ-KALIVODOVÁ, E.; MAŘÍKOVÁ, H. *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund, 1999.

PRÁVNÍ A INTERNETOVÉ PRAMENY

ČESKÝ SVAZ ŽEN, ženské národní neziskové organizace [online]. [cit. 2010-03-11].
Dostupný z WWW: <[http:// www.csz.cz/index.php?akce=linky&sekce=4/](http://www.csz.cz/index.php?akce=linky&sekce=4/)>.

ČESKÁ POŠTA, výroční zprávy [online]. [cit. 2010-04-01].
Dostupný z WWW: <<http://www.cpost.cz/cz/o-ceske-poste/profil/vyrocní-zpravy-id362/>>.

FIRMA ROKU ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI, [online]. [cit. 2010-03-11].
Dostupný z WWW: <[http:// rovineprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi.shtml/](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi.shtml/)>.

KRÁTKÝ SLOVNÍK GENDEROVÝCH POJMŮ, [online]. [cit. 2010-03-11]. Dostupný z
WWW:<<http://aplikace.mv.cz/archiv2008/dokument/2005/rovnost/rovnost3.pdf/>>.

MUŽI A ŽENY, rovnováha v praxi [online]. [cit. 2010-03-11].
Dostupný z WWW: <[http:// www.osops.cz/muziazeny/page.php-a=1&b=32.htm/](http://www.osops.cz/muziazeny/page.php-a=1&b=32.htm/)>.

PORADNA PRO OBČANSTVÍ, OBČANSKÁ A LIDSKÁ PRÁVA, antidiskriminační zákon
[online]. [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://lidskaprava.poradna-prava.cz/antidiskriminacni-zakon.html/>>.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, Rada vlády ČR pro rovné příležitosti žen a mužů [online].
[cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <[http:// www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rada-pro-rovne-prilezitosti/uvod-29829/](http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rada-pro-rovne-prilezitosti/uvod-29829/)>.

ZÁKONÍK PRÁCE, [online]. [cit. 2010-03-11].
Dostupný z WWW: <<http://www.zakonik-prace.com/cz/cast-1-hlava-4/>>.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Dagmar Sluková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Palackého 1437, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí

SOUPIS TABULEK

Tabulka 4.1: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení	56
Tabulka 4.2: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení	58
Tabulka 4.3: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení	59
Tabulka 4.4: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení	66
Tabulka 4.5: Klasifikační hodnocení vybraných tvrzení	61

SOUPIS GRAFŮ

Graf 4.1: Rovné příležitosti obecně v podniku a mimo něj.....	57
Graf 4.2: Rovné příležitosti v personální činnosti nábor a výběr.....	58
Graf 4.3: Rovné příležitosti v personální činnosti rozvoj kariéry	59
Graf 4.4: Rovné příležitosti v personální činnosti vzdělávání	60
Graf 4.5: Rovné příležitosti v personální činnosti odměňování	61
Graf 4.6: Struktura vzorku zaměstnanců podle pohlaví a věku	62
Graf 4.7: Struktura vzorku zaměstnanců podle doby zaměstnaneckého poměru	63

SOUPIS PŘÍLOH

Příloha č. 1: Slovník genderových pojmů	
Příloha č. 2: Předmět podnikání České pošty, s.p.	
Příloha č. 3: Organizační struktura České pošty, s.p.	
Příloha č. 4: Manuál vedení přijímacího pohovoru	
Příloha č. 5: Typové pozice Regionu Severní Morava	
Příloha č. 6: Dotazník pro zaměstnance České pošty, s.p.	
Příloha č. 7: Kumulativní kvantitativní výsledky dotazníku	

Krátký slovník genderových pojmů

Příloha č. 1/1

([www:<http://aplikace.mvcz.cz/archiv2008/dokument/2005/rovnost/rovnost3.pdf/>](http://aplikace.mvcz.cz/archiv2008/dokument/2005/rovnost/rovnost3.pdf))

DESEGREGACE TRHU PRÁCE:

Politiky, které si kladou za cíl omezit nebo odstranit vertikální a horizontální segregaci pracovního trhu.

DOMÁCÍ NÁSILÍ/NÁSILÍ V RODINĚ:

Dlouhodobé násilné chování v rodině, které zahrnuje jakékoliv činy nebo opomenutí spáchaná v rámci rodiny některým z jejích členů, které podkopávají život, tělesnou nebo duševní integritu, nebo svobodu jiného člena stejné rodiny, nebo vážně poškozují vývoj jeho osobnosti.

GENDER:

Pojem, který se vztahuje k sociálním rozdílům a k těm vztahům, mezi ženami a muži, které jsou získané, měnitelné v čase a široce se liší uvnitř jednotlivých kultur i mezi nimi (v protikladu k biologickým rozdílům). Jsou předmětem socializace. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

GENDER ROVNOST:

neboli rovnost mezi ženami a muži se obecně vztahuje k rovnosti v právech, v povinnostech a příležitostech žen a mužů, dívek a chlapců. Nejde jen o ženskou záležitost, týká se i mužů.

GENDER STATISTIKA:

má poskytovat data pro gender analýzy, které diagnostikují rozdíly mezi ženami a muži v podmínkách, potřebách, úrovni participace, přístupu ke zdrojům a vývoji, kontrole majetku, rozhodovacích pravomocí atd. v kontextu jim určených gender rolí.

GENDER ANALÝZA:

je nástrojem diagnostikujícím rozdíly mezi ženami a muži. Gender analýza ukazuje na nerovnosti mezi ženami a muži, ptá se proč existují a navrhuje, jak má být nerovnost narovnána.

GENDER MAINSTREAMING:

je postup, který podporuje rovnost mezi ženami a muži ve všech aktivitách a politikách na všech úrovních, bere v úvahu jejich možný efekt na situaci žen a mužů. Je to postup odhadování dopadů plánovaných akcí-včetně legislativy, koncepcí nebo programů – na ženy a muže, a to ve všech oblastech a na všech úrovních. Je to strategie k tomu, aby se zájem o ženy stejně tak jako zájem o muže, stal integrální součástí přípravy, implementace, monitoringu a vyhodnocování koncepcí v politické, ekonomické a sociální sféře tak, aby z nich ženy a muži profitovali stejným dílem. Bezvýhradným cílem je dosáhnout gender rovnosti. Je celosvětově prosazovanou metodou vyrovnávání příležitostí žen a mužů.

GENDEROVÁ KONTROLA:

Kontrola jakéhokoli návrhu politiky s cílem zajistit, že bude jakákoli potenciální genderová diskriminace vyplývající z takové politiky eliminována a zajištěna genderová rovnost.

GENDEROVÉ PLÁNOVÁNÍ:

Aktivní přístup k plánování, který chápe gender jako klíčovou proměnnou nebo kritérium a která se snaží o začlenění explicitní generové dimenze do politik nebo jednání.

GENDEROVÉ ROLE:

Společenské role předepisované jednotlivcům na základě jejich příslušnosti k určitému pohlaví

GENDEROVÁ SPRAVEDLNOST:

Spravedlivé zacházení podle genderu. To může znamenat rovné zacházení nebo zacházení, které je rozdílné, ale které je chápáno jako rovnocenné, co se týká práv, výhod, povinností a příležitostí.

GENDER STUDIA – STUDIA RODU:

Akademický, obvykle interdisciplinární přístup k analýze pozice žen, genderových vztahů a genderové dimenze ve všech ostatních disciplínách.

HORIZONTÁLNÍ SEGREGACE ZAMĚSTNÁNÍ:

Koncentrace žen a mužů ve specifických sektorech a zaměstnáních, přičemž možnosti žen jsou omezenější než možnosti mužů. Tato segregace je často doprovázena odlišným finančním ohodnocením jednotlivých zaměstnání a sektorů.

LIDSKÁ PRÁVA ŽEN:

Práva žen a dívek jako nezcizitelná, integrální a nedělitelná část všeobecných lidských práv. Zahrnuje také koncept reprodukčních práv.

NEPŘÍMÁ DISKRIMINACE NA ZÁKLADĚ POHLAVÍ:

Situace, ve které zákon, politika nebo praxe, jeví se jako genderově neutrální, má neadekvátně negativní vliv na příslušníky jednoho pohlaví, přičemž tento rozdíl v dopadu není možné vysvětlit objektivními faktory.

NEVIDITELNÉ BARIÉRY:

Postoje a fundamentální tradiční předpoklady, normy a hodnoty, které brání posílení pozice (žen) a jejich plné participaci na životě společnosti.

PARITNÍ DEMOKRACIE:

Koncept společnosti, na které se rovným způsobem podílejí ženy a muži. Jejich úplné a rovné užívání občanství je závislé na rovném zastoupení v politických rozhodovacích pozicích. Čtyřiceti až šedesátiprocentní participace žen v rámci celého demokratického procesu je jedním z principů demokracie.

POHLAVÍ:

Biologická kategorie vymezující fyziologické rozdíly mezi muži a ženami, zejména rozdíly týkající se pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic.

POZITIVNÍ AKCE:

Kolektivně vyjednané jednání, které má za cíl eliminovat a předcházet existující diskriminaci nebo napomoci vyrovnat znevýhodnění, které vychází ze stávajících postojů, chování a struktur. Je úzce zaměřeno na specifickou skupinu lidí. Někdy je také nazýváno pozitivní diskriminací.

PŘEDNOSTNÍ ZACHÁZENÍ:

Způsob zacházení s jedincem nebo skupinou osob, který pravděpodobně povede ke zlepšení jejich výhod, možnosti přístupu, práv, příležitostí nebo statusu než jaké jsou výhody, možnosti přístupu, práva, příležitosti nebo status jiné osoby nebo skupiny osob. Tento termín může být použit pozitivně, pokud implikuje pozitivní akci, která si klade za cíl eliminovat předchozí diskriminaci, anebo negativně, pokud má za cíl zachovat rozdíly nebo výhody jedné osoby/skupiny osob nad jinou osobou nebo skupinou osob.

PŘÍMÁ DISKRIMINACE NA ZÁKLADĚ POHLAVÍ:

Situace, ve které je s osobou zacházeno hůře než s jiným/jinou na základě jeho nebo jejího pohlaví.

ROVNOST MEZI ŽENAMI A MUŽI (rovnost podle pohlaví):

Princip rovných práv a rovného zacházení pro ženy a muže.

ROVNOST PODLE GENDERU:

Koncept, který říká, že všichni lidé mají svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti a činit rozhodnutí bez omezení, která určují gender role, a že rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů budou považovány za rovné, budou stejně hodnoceny a budou stejně podporovány.

ROVNOST SOCIÁLNÍ:

Sociální a politický ideál a požadavek pojmáný buď jako soubor stejných příležitostí, možností všech jedinců i společenských skupin získat bohatství, moc, prestiž, nebo přímo jako právo na stejný podíl na těchto žádoucích, sociálně a ekonomicky vzácných statcích.

ROVNÉ ZACHÁZENÍ PRO MUŽE A ŽENY:

Zajištění neexistence přímé nebo nepřímé diskriminace na základě pohlaví.

SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ:

Nežádoucí chování sexuální povahy, které má vliv na důstojnost žen a mužů (včetně chování nadřízených a kolegů v práci).

SLADĚNÍ PRÁCE A RODINNÉHO ŽIVOTA/ ŽIVOTA DOMÁCNOSTI:

Zavedení rodinných a rodičovských dovolených, péče o děti a staré osoby, rozvoj struktury a organizace pracovního prostředí, které umožňuje kombinaci pracovních a rodinných/domácích povinností pro muže a ženy.

VERTIKÁLNÍ SEGREGACE ZAMĚSTNÁNÍ:

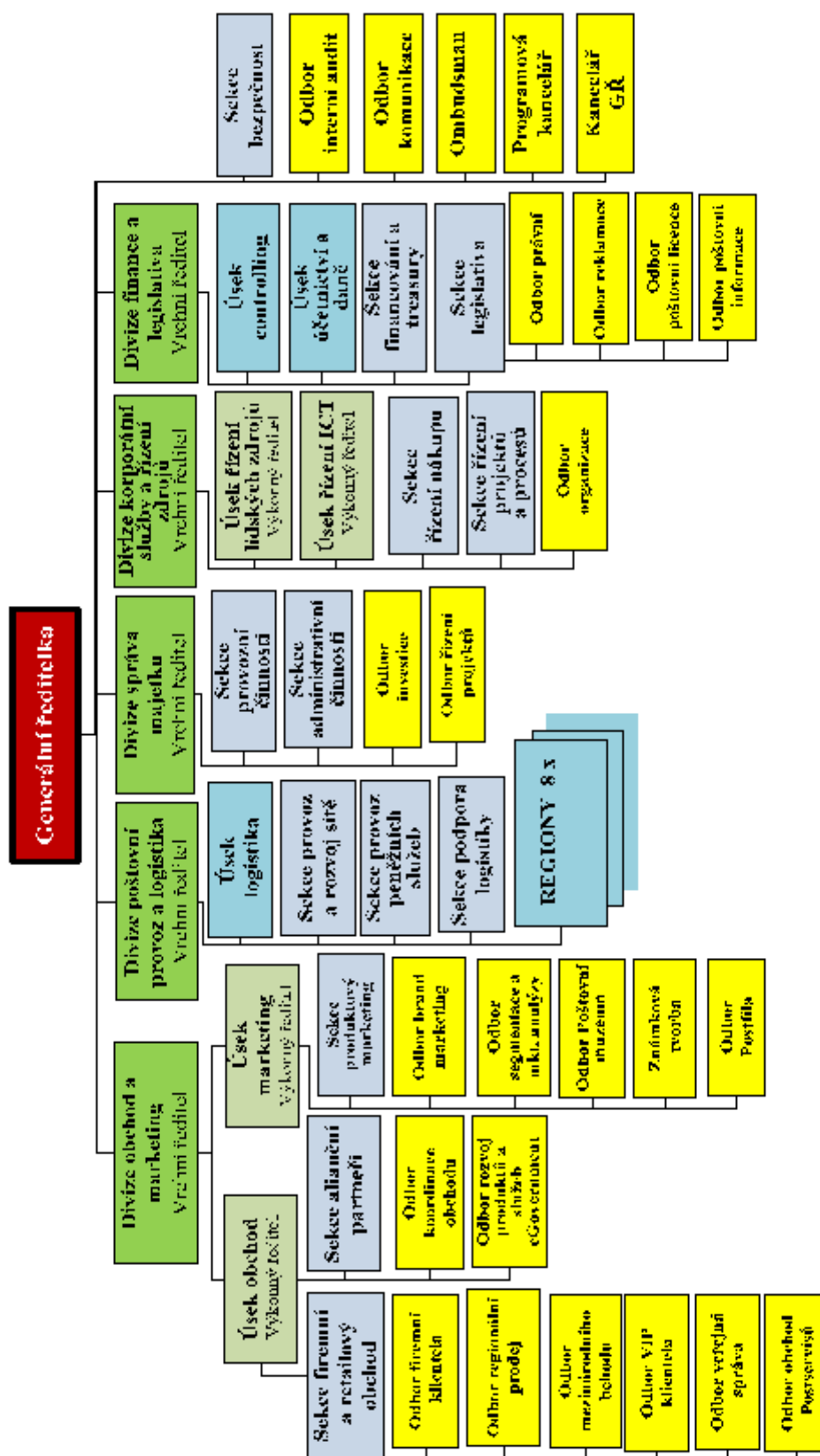
Koncentrace žen a mužů na odlišných stupních zaměstnání ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice.

VYROVNANÁ ÚČAST ŽEN A MUŽŮ:

Shodný nebo podobný podíl (40 – 60% zastoupení jednoho nebo druhého pohlaví) na moci a rozhodovacích pravomocích mezi muži a ženami,
a to v každé oblasti života. Tato dělba představuje důležitou podmínku rovnosti mezi muži a ženami.

- výkon činnosti akreditovaného poskytovatele certifikačních služeb
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- opravy silničních vozidel
- klempířství a oprava karoserií
- hostinská činnost
- projektová činnost ve výstavbě
- zámečnictví, nástrojařství
- vodoinstalatérství, topenářství
- truhlářství, podlahářství
- služby přenosu dat
- provozování okamžitých loterií podle zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů

Zdroj: Interní materiály České pošty





1. Přijímací pohovor

Přijímací pohovor je základním nástrojem, který umožňuje výběr budoucích zaměstnanců. Přijímací pohovor (označován také jako rozhovor či interview) patří mezi standardní metody výběru uchazečů. Je plošným nástrojem výběru zaměstnanců České pošty. Aktuální možnosti používaných metod a nástrojů pro výběr zaměstnanců v ČP jsou zveřejňovány na portálu ČP.



2. Formy přijímacího pohovoru

Strukturovaný pohovor

- » Pro všechny uchazeče stejný
- » Musí být podrobně dokumentován
- » Otázky - obsah a pořadí předem stanovené
- » Vymezen časový limit



Velmi vysoká objektivnost přijímacího pohovoru



Náročný na přípravu

Polostrukturovaný pohovor

- » Část otázek - obsah a čas naplánované
- » Část otázek - obvykle vymezen pouze čas
- » Je doporučován



Vysoká objektivnost přijímacího pohovoru
Možnost získání dalších informací



Záměr pohovoru zachytí méně informací

Volný pohovor

- » Volný nebo-li nestrukturovaný přijímací pohovor neposkytuje možnost objektivního srovnání
- » Volný pohovor není doporučován



NENÍ DOPORUČOVÁN

3. Obecné zásady a pravidla vedení přijímacího pohovoru

- » Připravte si vhodné otázky
- » Připravte si scénář
- » Připravte si dokumenty uchazeče (životopis a potřebné formuláře)

- » Ověřte si, že uchazeč potvrdil svou účast na pohovoru

- » Pokud je to možné, zvolte místo, kde nebude pohovor přerušován (telefonáty, kolegové, atd.)

- » Pohovor je řízený - iniciativa je na straně vedoucího pohovoru (vzhledem přerušit zadávaný vzhledem PMS)
- » Dbejte na to, aby byl pohovor věcný

- » V úvodu sdělte uchazeči - jak bude pohovor probíhat - co je jeho cílem - že si budete číst poznámky

- » Poskytněte uchazeči dostatek času (cca 80% času hovoří uchazeč)

- » Respektujte soukromí uchazeče
- » Pokládejte otázky vztahující se k pracovním záležitostem
- » Nepokládejte tzv. diskriminační otázky

- » Postupujte od jednoduchých otázek ke složitějším
- » Ptejte se dostatečně, abyste dostali ke správným závěrům

- » Ujistěte se, že uchazeč rozumí Vaším sdělením - průběžně pokládejte kontrolní otázky

- » Sledujte neverbální projevy uchazeče
- » Reagujte na ně změnou taktiky (kládejte otázky, povzbuzením, srozumitelně hlavní myšlenky, apod.)

- » Na konci střetla ujednání
- » Zeptejte se, zda jsou výstupy uchazeči srozumitelné
- » Závěrem uchazeči poděkujte

- » Po skončení si projděte osobní poznámky
- » Označte si významné momenty, stádo a stádo místa

4. Struktura přijímacího pohovoru

Části přijímacího pohovoru	Průběh	Cíl
Úvodní část	Přivítání, představení se, seznámení uchazeče s průběhem pohovoru	Nastavení přátelské atmosféry, vzájemné načasování a uchazečem na stejnou úroveň
Vlastní pohovor	Strukturovaný/policentrický/pohovor	Obousměrná výměna informací, rozhořnutí, co dál
Informace o uchazeči – pracovní (profesní) historie uchazeče	Ověření a doplnění informací ze životopisu uchazeče	Vytvoření představy o dlouhodobém pracovním profilu uchazeče, úspěších, zmeškaných aj.
Informace o budoucím zaměstnavateli	Otázky + sdělení informací o společnosti (číslo počtu, s.p., např. přírůstek firmy, organizační struktura, předmět podnikání)	Zjištění povědomí uchazeče o naší společnosti, doplnění informací
Informace o nabízené pozici	Otázky + sdělení informací (obecnější typové práce a její specifické požadavky, náročná práce na daném vzorkem pracovním místě, místo výkonu práce, termín nastoupení)	Zjištění přehledu (očekávání) uchazeče o nabízené pozici, doplnění informací
Osobnostní dotazy	Otázky zaměřené na osobnost uchazeče	Zjištění motivace, osobnostního přístupu, přístupu k osobnímu rozvoji
Praktický úkol *	Např. naposlíchní odpověď na konkrétní situaci, představa, jak řeší kolektiv, logické myšlení, spočítání procent apod.	Zjištění konkrétních znalostí potřebných pro danou pozici
Závěrečná část	Shrnutí závěrů, ověření porozumění, sdělení dalšího postupu, rozloučení	Zakotvení situace, snížení míry stresu

* nelze se podle toho: rozložení postupu se uchazeč liší

5. Jaké otázky při přijímacím pohovoru pokládat?

Vhodné otázky

- Jasně a jednoznačně formulované
- Stručné a nenavádějící k odpovědi
- Vztahující se k obsahovému zaměření pohovoru
- Položené ve správnou chvíli

Otevřené otázky

- **Otevřené otázky**
Co se Vám v minulosti povedlo nejlépe?
Dáváte přednost práci v týmu nebo individuální práci?
- **Uzavřené otázky**
Máte ukončené SŠ vzdělání?
Pracujete rádiu v týmu?

Standardní otázky

- Doporučuje se pokládat každému uchazeči bez ohledu na pracovní pozici, o kterou se uchází
- Tyto otázky naleznete v části 5.1. vyznačené modře

Nediskriminační otázky

Nepokládejte diskriminační otázky – diskriminace dle zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění je v průběhu naboru, výběru a přijímání zaměstnanců zakázána



5.1. Příklady vhodných otázek

1. Úvodní otázky	
<ul style="list-style-type: none"> • Dáte si čaj, kávu...? • Jakou jste měl (a) cestu? • Našel/Nášla jste nás snadno? 	
2. Informace o uchazeči – pracovní (profesní) historie uchazeče	
<ul style="list-style-type: none"> • Řekněte nám něco o svém posledním/aktuálním zaměstnání. • Můžete nám stručně popsat svou dosavadní kariéru? • Jak vidíte budoucnost oboru, ve kterém působíte? • Jak vypadá Vaše běžný pracovní den? • Je nějaká věc, o které byste mohli (a) říci, že se Vám během Vaší pracovní historie opravdu povedla? • Jak se mání Vaše odpovědnost během působení u posledního zaměstnavatele? • Kolik přímých/nepřímých podřízených jste ve své dosavadní pracovní praxi řídil (a)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký styl vedení upřednostňujete a proč? • Vzpomeňte si na konkrétní situaci, kdy jste musel (a) přesvědčit členy svého týmu ke spolupráci a k dobrým výkonům, jaké jste votl (a) nástroje? • Jaký volíte nástroj při splnění pracovního úkolu v časové tísní? • U absolventů zaměřit otázky na vzdělání: <ul style="list-style-type: none"> • Jakou školu jste vystudoval (a), jaký obor? • Jaký byl důvod volby daného oboru? • Který předmět Vás ve škole bavil nejvíce a který nejméně?
3. Budoucí zaměstnavatel	
<ul style="list-style-type: none"> • Co víte o naší společnosti? • Víte, jakým činnostem se věnujeme, jaké produkty a služby nabízíme? • Jak vnímáte vy Českou politiku? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký si myslíte, že je názor veřejnosti na naši společnost? • Proč chcete jít pracovat právě k nám? • Proč bychom Vás měli přijmout? • Co považujete za dobré pracovní podmínky?

5.1. Příklady vhodných otázek

4. Nabízená pozice	
<ul style="list-style-type: none"> • Jak jste se dozvěděl (a) o nabízené pozici? • Co je podle Vás nejdůležitější pro zvládnutí této práce? • Jaké požadavky ohledně Vašeho dalšího rozvoje a vzdělávání máte na svého zaměstnavatele? • Jaké benefity a výhody poskytované zaměstnancům byste jako možný budoucí zaměstnanec naší firmy nejvíce ocenil (a)? • Co je pro Vás na této práci zajímavé? / Co přitahuje Vaši pozornost od dané pozice? 	<ul style="list-style-type: none"> • Které předchozí zkušenosti můžete v nové pozici využít? • Co důležitější se dle Vašeho názoru změnilo v poslední době v profesi, o níž se ucházíte? • Obsahuje tato pozice v ČP něco, co jste possádal (a) v předchozím zaměstnání? • V čem vidíte svůj osobní potenciál/přínos pro nového zaměstnavatele?
5. Osobnostní dotazy	
<ul style="list-style-type: none"> • Co Vás na Vašem bývalém zaměstnání nejvíce bavilo? • Proč chcete změnit své dosavadní zaměstnání? • Jaké jsou Vaše největší stránky (schopnosti, dovednosti)? • V čem byste se chtěl (a) zlepšit? • Čeho si na Vás Vaše poslední přímý nadřízený nejvíce vážil? • Pokud byste mohli (a) něco ve své dosavadní kariéře změnit, co by to bylo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Popište situaci, kdy jste se v práci musel (a) přizpůsobit nějaké významné změně. Jak jste reagoval(a)? • S jakými lidmi byste nemohl (a) spolupracovat? Jaké vlastnosti netolerujete? <ul style="list-style-type: none"> • Co si představujete pod pojmem úspěšný? • Vzděláváte se dále? Jak, v čem, proč? • Dáváte přednost práci v týmu nebo individuální práci?
6. Závěrečné otázky	
<ul style="list-style-type: none"> • Chcete se ještě na něco zeptat? • Máte jasnou představu o naší pracovní nabídce? 	<ul style="list-style-type: none"> • Která otázka pro Vás byla nová? • Která otázka Vám připadala z Vašeho pohledu nejobtížnější? • Jak se cítíte po všech těchto otázkách?

5.2. Typické otázky diskriminačního charakteru

1. Otázky týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu a státního občanství	
<ul style="list-style-type: none"> Jaké jste národnosti? Jaké je Vaše státní občanství? Myslíte si, že člověk Vaší vzhledu může reprezentovat firmu? 	
2. Otázky týkající se zdravotního stavu	
<ul style="list-style-type: none"> Máte nějaké zdravotní omezení? Byl(a) byste ochoten se podrobit testu na HIV? Užíváte nějaké léky/drogy? 	
3. Otázky týkající se pohlaví	
<ul style="list-style-type: none"> Jste těhotná? Máte děti? Plánujete děti? 	<ul style="list-style-type: none"> Za jak dlouho plánujete děti? Jsou Vaše děti často nemocní? Kdo se o ně v případě Vaší nemoci postará?
4. Otázky týkající se manželského a rodinného stavu nebo povinnosti k rodině	
<ul style="list-style-type: none"> Žijete sám/sama? /Žijete s rodiči? Jste vdárá/Jste ženatý? Máte přítelkyni nebo přítele? 	

5.2. Typické otázky diskriminačního charakteru

5. Otázky týkající se náboženství, víry a filozofického přesvědčení	
<ul style="list-style-type: none"> Věříte v Boha? Jaké náboženství vyznáváte? 	
6. Otázky týkající se členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, politických postojů, členství v odborových organizacích, organizacích zaměstnavatelů či trestní bezúhonnosti	
<ul style="list-style-type: none"> Angažujete se v nějaké politické straně či politickému uskupení? Jaká je Vaše politická příslušnost? Jste odborově angažován? Byl (a) jste někdy trestně stíhán (a)? 	
7. Otázky týkající se sexuální orientace	
<ul style="list-style-type: none"> Jaká je Vaše sexuální orientace? 	
8. Otázky týkající se věku	
<ul style="list-style-type: none"> Kolik je Vám let? Kdy jste ukončil (a) studia? 	

Typová pozice	počet mužů	počet žen	Ø věk	z toho počet s VŠ vzděláním	Celkový součet zam.
<i>zaměstnanci vedení Regionu a administrativy SM</i>					
Ředitel regionu		1	53	1	1
Asistent		1	50	0	1
Provozní ředitel regionu	1		56	1	1
Referent poštovních technologií		2	38	2	2
Referent poštovního provozu	2	16	42	1	18
Ředitel odboru v obchodním regionu		1	44	1	1
Regionální obchodní zástupce	2	3	38	2	5
Obchodní ředitel regionu	1		37	1	1
Obchodní manažer - vedoucí týmu	2		40	2	2
Obchodní manažer	5	5	43	1	10
Obchodní manažer - senior	1		53	1	1
Obchodní referent - vedoucí týmu		1	43	0	1
Obchodní referent	1	5	36	3	6
Vedoucí týmu		1	42	1	1
Logistik	1	3	42	0	4
Manažer obvodu	7	4	44	7	11
<i>provozní zaměstnanci Regionu SM</i>					
Administrátor pošt	11	85	32	7	96
Doručovatel	29	167	36	0	196
Doručovatel balíkový s řízením vozi.	213	53	39	2	266
Doručovatel listovní motorizovaný	40	354	42	0	394
Doručovatel listovní pěší	35	956	44	2	991
Pracovník přepážky	28	1 292	40	20	1 320
Pracovník vnitřní služby	30	312	44	1	342
Pokladník pošty	3	107	47	0	110
Vedoucí oddělení	16	83	44	14	99
Vedoucí pošty I	7	288	43	4	295
Vedoucí pošty II	11	113	42	9	124
Vedoucí pošty III	5	40	43	5	45
Vedoucí pošty IV	3	8	43	2	11
Vedoucí pošty V	1		40	1	1
Vedoucí řídicí pošty I	3	28	41	4	31
Vedoucí řídicí pošty II	2	16	44	3	18
Vedoucí řídicí pošty III	5	8	42	5	13
Vedoucí řídicí pošty IV	3	3	44	2	6
Vedoucí řídicí pošty V	1	3	47	0	4
Zástupce vedoucího	1	8	44	2	9
Celkový součet zaměstnanců	470	3967		107	4437

DOTAZNÍK

pro zaměstnance České pošty, s.p.

Příloha č. 6/1

Vážené kolegyně a kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad k mé závěrečné diplomové práci. Cílem je zjistit, jak se Vy, zaměstnanci podniku Česká pošta, s.p., díváte na problematiku rovných příležitostí mužů a žen. Výsledky vyplývající z dotazníku budou zcela anonymní a použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Žádám Vás tímto o maximální upřímnost a objektivitu. Mnohokrátě Vám děkuji za věnovaný čas a Vaše odpovědi.

S pozdravem

Dagmar Sluková
(studentka VŠB EkF)

Pokyny pro vyplnění:

- zakroužkujte odpověď, která Vám nejvíce vyhovuje
- vyplněný dotazník vložte, prosím, do přiložené obálky a odevzdejte vedoucímu pošty.

otázka číslo:	Ohodnoťte níže uvedená TVRZENÍ	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Tak napůl, těžko rozhodnout	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
1.	V našem podniku je srozumitelná personální politika.	5	4	3	2	1
2.	Je pro mne důležité, aby podnik uplatňoval rovné příležitosti v přístupu k mužům i ženám.	5	4	3	2	1
3.	Při přijímacím pohovoru do současného podniku jsem byl/-a dotazován/-a na svůj osobní život (např. počet dětí, plány v soukromém životě atd.)	5	4	3	2	1
4.	Ženy i muži dostávají v našem podniku za stejnou práci stejný plat.	5	4	3	2	1
5.	Podnik Česká pošta, s.p. přistupuje ve vzdělávání zaměstnanců k ženám i mužům stejně.	5	4	3	2	1
6.	Ženy u České pošty, s.p. mají stejné možnosti k dosažení vedoucích pozic jako muži.	5	4	3	2	1
7.	Jsem se svou pracovní pozicí pracovníka přepážky či doručovatele v podniku spokojen/a	5	4	3	2	1
8.	V našem podniku je odměňování žen lepší než odměňování žen v jiných firmách.	5	4	3	2	1
9.	S diskriminačním přístupem k mužům a ženám se na svém pracovišti vůbec nesetkávám.	5	4	3	2	1

otázka číslo:	Ohodnoťte níže uvedená TVRZENÍ	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Tak napůl, těžko rozhodnout	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
10.	Při získávání vyšší odbornosti (maturita, vysoká škola) se ženy setkávají s většími překážkami ze strany podniku než muži.	5	4	3	2	1
11.	Je pro mě obtížné dostat se na vyšší pracovní pozici.	5	4	3	2	1
12.	Při odměňování zaměstnanců v našem podniku jsem se dosud nesetkal/-a s diskriminací mezi mužem a ženou.	5	4	3	2	1
13.	Při výběru nových zaměstnanců do našeho podniku je dodržována politika rovných pracovních příležitostí jak pro muže, tak pro ženy.	5	4	3	2	1
14.	V našem podniku je jasně nadefinovaná politika rovných pracovních příležitostí.	5	4	3	2	1
15.	Na uvolněné vedoucí pozice jsou v podniku více preferováni muži než ženy.	5	4	3	2	1
16.	Ženy i muži mají stejnou možnost se vzdělávat v našem systému podnikového vzdělávání.	5	4	3	2	1
17.	V našem podniku je kladen velký důraz na rovné příležitosti žen a mužů.	5	4	3	2	1

18. Jsem:

1. žena
2. muž

19. Věk:

1. do 35 let
2. od 36 do 45 let
3. nad 46 let

20. Současná pracovní pozice u České pošty, s.p.:

1. doručovatel/-ka
2. pracovník/-ce přepážky

21. Jak dlouho pracujete u tohoto podniku:

1. méně jak 2 roky
2. 2 – 5 let
3. 5 – 10 let
4. 10 a více let

Kumulativní kvantitativní výsledky dotazníku

Příloha č. 7/1

Respondent:	Otázka číslo:																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
1	3	4	4	3	3	4	5	2	4	2	3	5	5	3	1	5	4	2	1	1	1
2	5	5	4	4	5	5	5	3	5	1	2	5	5	4	1	5	4	2	1	1	1
3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	2	1	1	1
4	3	4	2	3	2	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1
5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	1	1	1
6	3	4	1	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	1	1	1
7	4	5	2	1	5	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	1	1	1
8	3	4	2	3	5	4	5	3	1	3	2	2	4	4	3	5	4	2	1	1	1
9	5	4	2	5	5	5	5	3	5	1	3	5	5	5	2	5	4	2	1	1	2
10	4	5	4	3	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	1	5	5	2	1	1	2
11	3	5	1	1	3	5	3	1	5	1	5	3	3	3	1	5	4	2	1	1	2
12	3	4	2	3	4	4	3	2	5	3	4	5	4	3	1	5	4	2	1	1	2
13	2	2	1	5	5	3	4	4	3	4	3	5	5	1	5	5	1	2	1	1	2
14	4	3	4	5	5	5	3	2	5	3	5	5	5	5	3	5	3	2	1	1	2
15	5	5	3	4	5	5	4	3	5	1	2	5	5	5	2	5	4	2	1	1	2
16	4	5	2	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4	3	2	4	4	2	1	1	2
17	3	5	4	4	4	4	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2
18	5	5	5	3	5	5	1	1	5	1	3	5	5	5	1	5	5	2	1	2	2
19	3	5	5	5	5	5	3	3	5	1	3	3	5	3	1	5	5	2	1	1	3
20	4	3	2	3	4	4	3	4	5	2	3	5	4	4	2	4	4	2	1	1	3
21	4	5	5	3	3	5	3	2	4	2	3	4	5	5	2	5	5	2	1	1	3
22	3	5	1	3	1	2	3	4	2	1	5	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3
23	3	5	1	3	1	2	4	4	2	1	5	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3
24	3	5	1	3	1	2	3	4	4	1	5	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3
25	4	4	4	2	2	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3
26	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	1	1	3
27	3	4	2	3	2	5	4	2	5	3	3	4	5	4	3	4	4	2	1	1	3
28	4	4	2	1	2	3	4	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3
29	4	3	1	5	5	4	3	4	5	3	2	5	4	4	1	5	5	2	1	2	3
30	3	4	1	5	4	5	5	3	4	2	3	4	5	3	4	4	3	2	1	1	4
31	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3	2	2	3	2	2	1	1	4
32	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	3	5	5	5	2	5	3	2	1	1	4
33	3	2	2	4	5	4	4	1	5	1	2	4	4	3	1	5	4	2	1	1	4
34	3	5	5	5	5	5	3	2	4	2	3	4	5	5	5	5	5	2	1	1	4
35	2	5	2	5	4	3	3	3	1	2	2	5	4	2	4	5	2	2	1	1	4
36	4	5	3	4	5	5	3	2	5	1	3	5	5	4	2	5	5	2	1	1	4
37	4	5	2	3	4	5	5	3	3	1	2	4	3	4	1	5	4	2	1	1	4
38	2	5	1	1	5	1	4	3	4	2	5	3	4	4	3	5	4	2	1	1	4
39	3	5	4	5	5	5	4	2	5	1	1	5	5	4	1	5	5	2	1	2	4
40	5	4	3	5	5	5	2	3	5	1	3	5	5	5	1	5	5	2	2	1	2
41	2	5	2	5	5	5	3	1	5	1	4	5	5	3	1	5	4	2	2	1	2
42	4	5	3	4	5	5	4	3	5	1	2	5	5	5	2	5	4	2	2	1	2
43	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	2	2	1	3
44	5	5	4	5	5	5	3	4	5	2	4	5	5	5	2	5	5	2	2	1	4
45	1	5	1	1	5	5	5	3	5	1	3	5	5	3	4	5	5	2	2	1	4
46	5	5	4	5	5	5	4	2	4	5	3	5	5	4	2	5	4	2	2	1	4
47	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	2	5	5	2	2	1	4
48	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	5	2	2	1	4

Respondent:	Otázka číslo:																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
49	5	3	1	5	3	5	5	3	5	3	2	5	5	3	2	5	5	2	2	1	4
50	4	4	3	5	5	4	3	3	4	3	4	5	5	5	3	5	5	2	2	2	4
51	3	5	1	3	3	4	4	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	2	3	1	1
52	3	5	1	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	1	3
53	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	2	3	1	3
54	3	5	1	1	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	2	3	1	3
55	2	4	1	3	4	5	4	3	4	3	5	5	3	2	2	4	4	2	3	1	4
56	3	5	3	4	5	5	5	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	2	3	1	4
57	4	5	4	3	4	4	5	3	5	1	3	3	5	1	1	5	5	2	3	1	4
58	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	3	5	3	3	3	4	4	2	3	1	4
59	3	4	2	2	5	5	3	1	1	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	1	4
60	2	1	1	3	5	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	3	2	3	1	4
61	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	4
62	3	5	3	4	4	5	2	3	5	3	4	5	5	3	2	3	3	2	3	1	4
63	2	3	1	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	4
64	5	5	2	5	5	5	5	3	5	1	1	5	5	5	3	5	4	1	1	1	1
65	5	5	1	5	5	5	5	3	5	1	1	5	5	5	1	5	5	1	1	1	1
66	4	4	2	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	1	1	2
67	4	5	4	4	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	5	4	1	1	1	2
68	4	5	4	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	4	1	5	5	1	1	1	2
69	5	5	4	5	5	5	5	3	5	1	3	5	5	5	1	5	5	1	1	1	2
70	3	5	1	3	1	1	1	3	1	2	1	3	2	3	2	1	2	1	1	1	2
71	3	5	5	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	5	4	1	1	1	2
72	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	1	5	5	1	1	1	2
73	3	5	1	3	3	5	4	4	1	3	2	3	4	4	2	4	4	1	1	1	3
74	3	5	1	4	5	5	4	3	5	2	4	4	5	4	3	5	4	1	1	1	3
75	5	5	1	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	1	4	3	1	1	1	3
76	3	5	5	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	5	4	1	1	1	4
77	4	5	4	3	5	5	5	3	5	2	3	5	5	5	2	5	4	1	1	2	1
78	3	5	2	3	5	5	4	3	5	1	5	3	1	5	1	1	3	1	1	2	1
79	4	5	4	5	4	3	2	2	4	2	4	4	4	3	2	4	3	1	1	2	2
80	5	5	3	5	5	5	5	3	5	1	3	5	5	5	1	5	3	1	1	2	2
81	2	5	5	5	5	2	5	4	5	2	1	5	5	5	5	4	2	1	1	2	2
82	4	4	1	3	4	4	5	1	4	2	5	3	4	3	4	5	4	1	1	2	2
83	4	4	1	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	1	1	2	2
84	2	5	2	3	4	3	4	2	5	3	5	3	3	3	5	3	3	1	1	2	3
85	4	5	1	5	5	5	5	1	5	1	2	5	4	4	1	5	5	1	1	2	3
86	4	5	2	4	4	4	4	3	5	2	3	4	4	3	3	4	4	1	1	2	3
87	4	5	1	5	5	5	5	3	5	2	1	5	5	5	1	5	5	1	1	2	3
88	3	4	1	5	5	5	3	3	4	1	2	4	3	3	3	4	4	1	1	2	3
89	4	5	1	5	4	4	5	5	4	3	2	3	4	3	2	5	3	1	1	2	3
90	2	5	2	5	5	4	5	1	5	3	5	4	4	3	3	5	4	1	1	2	4
91	2	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	1	1	2	4
92	2	4	1	2	4	5	4	3	4	3	4	1	3	3	3	4	3	1	1	2	4
93	3	5	3	3	4	4	3	2	3	2	2	4	4	4	4	5	4	1	1	2	4
94	4	5	3	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	4	1	5	5	1	2	1	1
95	4	5	4	2	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	2	5	5	1	2	1	2
96	3	4	3	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	4	2	1	2	1	2	1	2
97	3	4	1	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	3	1	2	1	2

Respondent:	Otázka číslo:																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
98	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	1	2	1	3
99	5	5	1	5	5	5	4	3	5	1	1	5	5	5	1	5	5	1	2	1	4
100	4	5	4	4	5	5	4	4	5	1	3	5	5	5	2	5	4	1	2	1	4
101	3	5	2	5	5	5	2	3	1	5	5	3	3	5	3	5	5	1	2	1	4
102	5	5	1	2	5	5	4	1	5	1	2	5	5	1	2	5	5	1	2	1	4
103	3	5	3	3	4	4	4	1	4	2	5	4	4	3	3	4	4	1	2	1	4
104	4	5	4	3	4	5	4	5	5	1	3	5	3	4	3	4	4	1	2	1	4
105	2	4	1	3	5	4	3	2	5	2	3	4	4	4	2	5	4	1	2	1	4
106	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	5	1	2	1	4
107	5	5	1	5	5	5	5	3	5	1	1	5	5	5	1	5	5	1	2	1	4
108	2	5	5	3	2	2	1	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	1	2	1	4
109	1	5	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2
110	4	5	4	3	4	5	5	4	5	2	3	5	3	4	3	5	4	1	2	2	2
111	3	5	1	1	5	3	5	1	3	3	3	5	5	5	3	5	3	1	2	2	3
112	4	5	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	1	2	2	4
113	5	5	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	1	2	2	4
114	3	5	3	1	4	2	4	3	4	4	4	1	4	2	5	4	3	1	2	2	4
115	5	5	5	5	5	5	4	3	5	1	1	5	5	5	2	5	3	1	2	2	4
116	5	5	1	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	2	5	5	1	2	2	4
117	4	5	5	4	5	4	4	3	5	1	4	5	4	4	2	5	4	1	2	2	4
118	3	5	2	4	4	2	4	1	4	3	4	2	5	4	5	5	3	1	2	2	4
119	5	5	3	2	4	4	5	3	5	2	1	5	5	5	5	5	3	1	2	2	4
120	4	4	4	5	5	5	1	1	5	2	4	5	5	4	3	4	4	1	2	2	4
121	2	5	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	1	3	1	4	3	1	2	2	4
122	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	1	5	5	1	2	2	4
123	3	5	4	3	4	4	2	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	4
124	2	5	1	4	4	5	4	5	5	3	1	4	4	4	3	5	4	1	2	2	4
125	2	5	1	2	3	1	5	5	5	2	1	3	5	3	3	5	5	1	2	2	4
126	5	5	5	3	5	5	5	3	5	1	1	5	5	5	1	5	5	1	2	2	4
127	3	4	2	1	4	2	3	3	5	2	4	4	4	3	5	1	4	1	2	2	4
128	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	2	5	5	5	2	5	5	1	2	2	4
129	2	5	5	2	1	3	5	1	1	3	3	1	2	3	2	3	2	1	2	2	4
130	2	5	3	4	5	5	2	3	5	2	5	5	4	4	1	5	4	1	2	2	4
131	1	3	1	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	4
132	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	1	2	2	4
133	3	1	1	3	5	2	3	3	5	3	2	5	5	5	3	5	5	1	2	2	4
134	4	5	1	3	4	5	4	3	4	2	3	3	5	5	1	5	4	1	3	1	1
135	3	5	5	2	3	2	5	1	5	4	3	3	3	4	3	5	5	1	3	1	3
136	3	5	3	5	5	5	5	2	5	1	1	5	5	5	4	5	4	1	3	1	4
137	4	5	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	1	3	1	4
138	4	5	5	3	5	5	5	4	4	1	2	1	5	3	1	5	4	1	3	1	4
139	3	5	3	2	5	5	3	3	5	1	3	3	5	3	1	5	5	1	3	1	4
140	4	5	1	1	5	4	2	1	5	1	1	2	5	4	1	5	4	1	3	1	4
141	5	5	1	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	3	1	4
142	3	5	3	5	5	5	5	3	5	2	3	3	5	3	2	5	5	1	3	1	4
143	4	5	1	3	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	4	1	3	1	4
144	3	5	3	3	3	5	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	1	3	2	3
145	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	1	3	2	4
146	3	5	2	3	5	3	3	2	5	1	3	5	5	3	5	5	5	1	3	2	4

Respondent:	Otázka číslo:																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
147	3	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	1	3	2	4
148	5	5	4	1	5	5	5	4	5	3	2	4	2	5	4	5	4	1	3	2	4
149	5	5	3	5	4	5	5	3	5	1	2	5	5	4	2	5	5	1	3	2	4
150	3	4	1	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	1	3	2	4
151	3	5	1	1	1	2	3	3	1	1	3	2	1	1	1	3	3	1	3	2	4
152	4	5	4	2	5	4	5	3	5	1	3	3	5	5	3	5	4	1	3	2	4
153	3	5	2	2	3	2	3	2	3	2	5	3	4	3	5	5	3	1	3	2	4
154	4	5	5	5	5	3	5	3	5	2	2	5	5	5	2	5	4	1	3	2	4
155	3	5	5	3	5	3	4	3	5	1	1	1	1	3	5	3	4	1	3	2	4
156	4	5	2	4	1	3	5	4	4	2	1	4	2	3	3	5	3	1	3	2	4
157	4	5	3	4	5	2	5	3	4	1	3	3	4	4	2	5	4	1	3	2	4
158	4	4	2	3	5	4	4	2	5	2	2	4	4	3	3	4	3	1	3	2	4
159	3	5	4	2	4	4	4	2	5	3	3	5	4	4	3	4	4	1	3	2	4
160	3	4	1	2	4	4	5	1	5	3	4	3	3	3	3	4	3	1	3	2	4
161	2	5	1	3	4	5	4	3	4	5	1	3	3	3	3	4	3	1	3	2	4

	Otázka číslo:																
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
muži	55	180	35	90	160	160	90	15	155	5	55	160	155	80	10	180	95
ženy	95	400	85	145	275	230	180	55	285	25	70	190	215	145	50	290	120
5 bodů	150	580	120	235	435	390	270	70	440	30	125	350	370	225	60	470	215
muži	68	68	48	40	56	76	72	40	88	20	52	56	52	56	16	56	92
ženy	124	64	72	52	120	96	148	44	96	24	56	84	104	104	36	100	156
4 body	192	132	120	92	176	172	220	84	184	44	108	140	156	160	52	156	248
muži	81	21	33	81	30	21	63	102	12	69	72	48	54	75	69	30	45
ženy	99	3	51	108	24	45	45	153	24	75	105	84	60	114	108	33	90
3 body	180	24	84	189	54	66	108	255	36	144	177	132	114	189	177	63	135
muži	14	4	32	4	8	8	10	22	4	26	26	2	2	12	38	6	10
ženy	26	0	30	26	2	22	12	20	4	62	30	10	8	4	40	0	10
2 body	40	4	62	30	10	30	22	42	8	88	56	12	10	16	78	6	20
muži	1	1	17	6	3	1	1	5	4	21	2	0	0	2	15	0	1
ženy	2	1	31	7	4	2	4	15	7	31	20	6	5	3	23	4	0
1 bod	3	2	48	13	7	3	5	20	11	52	22	6	5	5	38	4	1